

Ville Rahikainen

OSTORES KONTRA- JA  
MAKSULIIKENNEOHJELMIEN  
OHJEKANSIO  
TALOUSHALLINNON  
PALVELUKESKUKSEEN

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Helmikuu 2015




**MAMK**

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

|   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
|    |                           | <b>Opinnäytetyön päivämäärä</b><br><br>11.2.2015                              |
| <b>Tekijä(t)</b><br><br>Ville Rahikainen  |                           | <b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br><br>Liiketalouden koulutusohjelma |
| <b>Nimeke</b><br><br>Ostoreskontra- ja maksuliikenneohjelmien ohjekansio taloushallinnon palvelukeskukseen  |                           |   |
| <b>Tiivistelmä</b><br><br><p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada ostoreskontra- ja maksuliikennetiimiin uusi päivitetty ohjekansio, jota toimeksiantaja pystyy käyttämään perehdytyksessä. Työn toimeksiantaja on eteläsavolainen taloushallinnon palvelukeskus Yritys Oy, joka kuuluu eteläsuomalaiseen Konserniin Yritys X. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä on hyvä perehdytys ja mitä toiveita Yritys Oy:llä on ohjekansion tekemisessä.</p> <p>Työn viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi perehdytystä. Toinen osio sisältää ostoreskontra- ja maksuliikenteen prosessit. Prosessitosiossa kerrotaan ensin yleisesti prosesseista ja lopuksi keskitytään varsinaisesti ostoreskontra- ja maksuliikenteen prosesseihin, jossa lopputyön pääpaino.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta. Kohteiksi valikoituivat reskontratiimin vetäjä ja reskontrassa olevat harjoittelijat. Haastattelin reskontran tiiminvetäjää, havainnoinnit tein muiden harjoittelijoiden perehdytyksestä ja saamastani perehdytyksestä. Havainnoinnissa kiinnitin huomiota siihen, kuinka perehdytys suoritettiin sekä miten ohjekansioita käytettiin perehdytyksessä. Suoritin opintoihini liittyvän syventävän harjoittelun toimeksiantajalla, minkä jälkeen he antoivat toimeksiannon opinnäytetyöstä.</p> <p>Tutkimusongelmana oli saada vanha ohjekansio sähköiseen muotoon ja luoda uusista järjestelmistä ohjeet, jotka auttavat Yritys Oy:n uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita nopeampaan perehtymiseen. Tuloksista käy ilmi, että työ on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen Yritys Oy:lle. Heillä ei ole toimivaa ja selkeää ohjekansiota, jota he voisivat käyttää uuden henkilön perehdytykseen. Ohjekansion luovuttamisen jälkeen Yritys Oy on ottanut sen heti käyttöön ja he ovat olleet siihen tyytyväisiä.</p> |                           |   |
| <b>Asiasanat (avainsanat)</b><br><br>Ostoreskontra, maksuliikenne, perehdytys, prosessi   |                           |   |
| <b>Sivumäärä</b><br><br>59+32   | <b>Kieli</b><br><br>Suomi | <b>URN</b>  |
| <b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b><br><br>Liitteet salataan ja toimeksiantajasta käytetään nimeä Yritys Oy ja konsernista nimeä Yritys X.   |                           |   |
| <b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br><br>Anna-Liisa Immonen  |                           | <b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br><br>Yritys Oy                          |

## DESCRIPTION

|  |                                |   |  |
|--|--------------------------------|---|--|
|  <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>   |                                | <b>Date of the bachelor's thesis</b><br><br>11.2.2015         |  |
| <b>Author(s)</b><br><br>Ville Rahikainen   |                                | <b>Degree programme and option</b><br><br>Business Management |  |
| <b>Name of the bachelor's thesis</b><br><br>Invoice processing and payment transaction system guidebook in a financial service centre  |                                |   |  |
| <b>Abstract</b><br><br><p>The purpose of this bachelor's thesis is to come up with a new and better guidebook to new employees and trainees that the client can use in orientation. The thesis was assigned by a financial service centre from Etelä-Savo, part of a group from southern Finland. In the thesis good orientation was defined and also the needs of the client were taken into consideration.</p> <p>The framework was divided into two different parts. The first part includes orientation. The second part involved the invoicing processes and payment transactions. The invoicing processes and payment transactions are first introduced in general. The main focus of the thesis is on the invoice and payment transactions processes.</p> <p>I used qualitative interviews as a method of study. The target group consisted of the invoice processing and payment transaction system leader and the trainees that were there. Furthermore, I used my own observations. I interviewed the team leader. I observed the trainees, their orientation and the use of guidebook. I also made notes of my own daily observations and experiences. I did my practical training with the client after which they assigned me with the thesis.</p> <p>The aim of the thesis was to make the guidebook into electronic format and write instructions for the new processes which will help the company and their new employees in orientation. The results show that the guidebook is very topical and useful for the company. They do not have an efficient and clear guidebook to use when orientating a new employee. After handing in the guidebook the company has taken it into use and have been pleased with it.</p> |                                |   |  |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br><br>Invoice process, payment transaction, orientation, process  |                                |   |  |
| <b>Pages</b><br><br>59+32  | <b>Language</b><br><br>Finnish | <b>URN</b>  |  |
| <b>Remarks, notes on appendices</b>  |                                |   |  |
| <b>Tutor</b><br><br>Anna-Liisa Immonen   |                                | <b>Bachelor's thesis assigned by</b><br><br>Yritys Oy         |  |

# SISÄLTÖ

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 1  |
| 2     | PEREHDYTTÄMINEN .....                                  | 2  |
| 2.1   | Perehdyttäminen organisaatiossa.....                   | 2  |
| 2.2   | Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä .....      | 4  |
| 2.3   | Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt .....             | 6  |
| 2.4   | Perehdyttämisen vaiheet .....                          | 9  |
| 2.4.1 | Suunnittelu .....                                      | 9  |
| 2.4.2 | Seuranta.....  | 10 |
| 2.4.3 | Arviointi ja kehityskeskustelu.....                    | 12 |
| 2.5   | Lait ja säädökset .....                                | 14 |
| 3     | OSTORESKONTRA JA MAKSULIIKENTEE PROSESSIT .....        | 15 |
| 3.1   | Prosessin tunnistaminen.....                           | 15 |
| 3.2   | Erilaisia prosesseja.....                              | 18 |
| 3.3   | Prosessiajattelun hyödyt ja mittaaminen .....          | 20 |
| 3.3.1 | Prosessikuvaukset .....                                | 21 |
| 3.3.2 | Vaikeudet prosessiajattelun hyödyn realisoinnissa..... | 24 |
| 3.4   | Prosessien kehittäminen.....                           | 26 |
| 3.5   | Ohjaamisen prosessi .....                              | 28 |
| 3.6   | Ostolaskuprosessi .....                                | 29 |
| 3.7   | Maksuliikenteen prosessi.....                          | 32 |
| 4     | YRITYS OY.....   | 34 |
| 4.1   | Toimeksiantajan kuvaus .....                           | 34 |
| 4.2   | Kuvaus nykytilanteesta .....                           | 35 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....                             | 37 |
| 5.1   | Tutkimusmenetelmät .....                               | 37 |
| 5.2   | Tutkimusaineiston keruu .....                          | 39 |
| 5.2.1 | Haastattelut ja havainnoinnit.....                     | 39 |
| 5.2.2 | Oman aineiston keruu .....                             | 41 |
| 5.3   | Aineiston analysointi .....                            | 42 |
| 6     | OSTORESKONTRAN JA MAKSULIIKENTEE OHJEKANSIO .....      | 44 |
| 6.1   | Perehdytys Yritys Oy:ssä.....                          | 44 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.2   | Ostoreskontran ja maksuliikenteen prosessit.....          | 46 |
| 6.2.1 | Ohjekansion laatiminen .....                              | 47 |
| 6.2.2 | Ohjekansion käyttö .....                                  | 48 |
| 7     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUS.....                       | 50 |
| 7.1   | Perehdytyksen toteutus ja ohjekansion hyödyntäminen ..... | 50 |
| 7.2   | Luotettavuus .....  | 52 |
| 8     | LOPUKSI.....  | 54 |
|       | LÄHTEET .....   | 55 |

## LIITTEET

- 1 Ohjekansio
- 2 Haastattelun vastaukset
- 3 Havainnot ja kokemukset

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on saada yhtenäinen ohjeistus kaikille uusille työntekijöille ja harjoittelijoille reskontra- ja maksuliikennetiimissä. Yritys Oy on taloushallinnon palvelukeskus Etelä-Savossa. Yritys Oy tarjoaa erinäisiä taloushallinnon palveluita aina ostolaskujen skannauksesta palkanlaskentaan ja kirjanpidosta tilinpäätökseen saakka.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on toimeksiantajan vanhentuneen ostoreskontra- ja maksuliikenneohjekansion päivittäminen ja sähköiseen muotoon muuttaminen, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä perehdytyksessä. Lisäksi ohjekansioon luodaan ohjeistus käytössä olevaan laskujenkierrätysohjelmaan, jota päivitettävässä ohjekansiossa ei ole. Toimeksiantaja ei halua nimeään julkaistavan opinnäytetyössä, siksi käytän konsernista nimeä Yritys X ja sen tytäryhtiöstä nimeä Yritys Oy.

Viitekehyksen ensimmäisessä osiossa käydään läpi perehdytystä. Toisessa osiossa läpi käydään prosessi ja sen lopussa tarkemmin ostolasku ja maksuliikenne prosessi. Viitekehyksen tärkein painopiste on ostolasku ja maksuliikenne prosessissa, koska niiden ymmärtäminen on olennainen osa toimivaa ohjekansioita.

Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, miten ohjekansio tulisi tehdä, jotta siitä on sen käyttäjille eniten hyötyä. Tutkimusongelmaa tarkastelen toimeksiantajan näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu laadullisesta tutkimuksesta. Käytin tutkimusmenetelmänä haastattelua, havaintoja sekä omia kokemuksia. Haastattelun tein tiiminvetäjälle ja havainnoinnit suoritin muita harjoittelijoita tarkkaillen, heitä oli kaksi. Omat kokemukset ovat koko harjoitteluajalta, mutta painottuen ensimmäisiin viikkoihin. Haastattelun suoritin Yritys Oy toimitiloissa.

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

Juuret perehdyttämiselle ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työhönopastuksessa. Teollisuus kasvoi toisen maailmansodan jälkeen nopealla tahdilla, jolloin syntyi tarve opastaa työntekijät nopeasti massatuotantoon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdytettävä pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. Hyvin onnistunut perehdyttäminen vähentää oppiaikaa. Se myös vähentää työssä epäonnistumisia, virheitä ja tapaturmia. Perehdyttäminen antaa turvallisen ja myönteisen oppimistapahtuman, näin se tarjoaa perustan hyvälle yhteistyölle. (Kangas 1995, 47.)

### **2.1 Perehdyttäminen organisaatiossa**

Perehdyttäminen on prosessi, joka tapahtuu organisaation ja uuden työntekijän välillä. Perehdyttäminen alkaa ensikontaktista ja loppuu usein, kun työntekijä on löytänyt organisaation jäsenenä oman roolinsa, mutta usein perehdyttämisen loppua on vaikea määritellä tarkasti. Se on tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla työntekijää tuetaan uuden työn alussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Lepistö (2000, 63) kirjoittaa, että perehdytys on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa tavoite on työn ja organisaation toiminnan ymmärtäminen sekä omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen, sekä työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luominen, jotta sen varassa suoriutuu työtehtävästä.

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottohaastattelussa, kun työhönottaja keskustelee työhön hakijan kanssa työstä ja työehtoihin liittyvistä asioista. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen tuleva uusityöntekijä tai organisaatiota vaihtava työntekijä kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöön. Tätä voi kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon. Ohjauksen kohteita ovat mm. seuraavat ryhmät: uudet työntekijät, lomittajat, osa-aikatyöntekijät, harjoittelijat, kesätyöntekijät, opinnäytetöiden tekijät ja sisäisen siirron saaneet. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143.)

Perehdyttämisessä tietoa annetaan koko organisaatiosta. Syvälinen perehtyminen yritykseen antaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä oma työ selvästi osana organisaatiokokonaisuutta. Tämä auttaa omaan työhön motivoitumisessa. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä omaehtoiseen ongelmanratkaisuun. Perehdyttäminen ymmärretään henkilöstön oppimistapahtumana. Onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja myönteisyyttä kaikilta osallistujilta. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143.)

Perehdyttäminen on tärkeä prosessi, erityisesti nykyisessä tietoyhteiskunnassa, koska muutokset työelämässä ovat nopeita. Perehdyttämisen hyödyt korostuvat tällöin. Hyvästä perehdyttämisestä on hyötyä työntekijälle ja organisaatiolle, siitä seuraa molemminpuolinen luottamus, epävarmuuden väheneminen, sopeutuminen työyhteisöön, työn oppiminen, osaamisen esille saaminen, työntekijän kasvava mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan. (Lepistö 2000, 63–64.)

Työhön opastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työhön (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Työpaikalla toteutettavat ennakkovalmistelut edeltävät varsinaista perehdyttämistä. Esimies kertoo työryhmälle etukäteen tulokkaasta ja hänen saapumisesta yritykseen. Mikäli vastaanottaja ei ole työntekijän vastaava esimies, siitä tulee sopia työyhteisössä ennen kuin tulija saapuu. (Kangas 1995, 48.)

Perehdytys ja työhönopastus tulee antaa työntekijälle työpaikan koosta riippumatta. Perehdytyksen ja opastuksen piirin tulee ulottua organisaatiossa kaikkiin henkilöstöryhmiin. Tämän pitää myös kattaa asiakkaan luona tehtävät työt, sekä työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Opastuksessa ja perehdytyksessä työntekijää tulee valmentaa hyvin työpaikan olosuhteisiin ja oikeisiin työtapoihin. Opetuksen saajan koulutus, ammatillinen osaaminen ja työkokemus on otettava huomioon perehdytyksessä. Opastuksen ja perehdytyksen jälkeen kaikkien työntekijöiden on oltava turvallisen työskentelyn edellyttämällä tasolla. Erityisesti kun työ vaatii erityistä osaamista esim. räjäytys- ja sukellustyöt, työtä saa tehdä vain pätevyyden omaava henkilö. Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, erityispätevyyden vaatimaa työtä tekevät vain pätevyyden omaavat henkilöt. että työtä joka vaatii erityispätevyyden, ei tee kukaan muu, kuin pätevyyden omaava henkilö. (Työsuojeluhallinto 2013.) Työhönopastuksessa neuvotaan kaikkia ne toimenpi-



teet, joita edellytetään, jotta työ tulee hoidetuksi hyvin ja turvallisesti (Työturvallisuuden verkko 20014).

Perehdytys on tärkeää henkilöstön kehittämisen kannalta. Perehdytyksen avulla pystytään lisäämään henkilöstön osaamista, työn ja palvelun laatua, virheiden vähentämistä, työn sujuvuutta sekä ennalta ehkäistään työtapaturmia ja niistä aiheutuvia sairauspoissaoloja. Kun yritys suunnittelee ja toteuttaa perehdytyksen hyvin, tämä auttaa yritystä saavuttamaan paremman tuottavuuden ja menestyksen. Tämä perustuu siihen, että työntekijät osaavat työnsä ja pystyvät panostamaan tehokkuuteen ja työn laatuun. Kun työntekijä ymmärtää työtehtävänsä, tietää mitä häneltä odotetaan työssä ja hänellä on työtehtävät hallussa, tämä lisää työntekijän hyvinvointia työssä. Näin työntekijät pystyvät hallitsemaan työtehtävänsä. (Työturvallisuuden verkko 2014.)

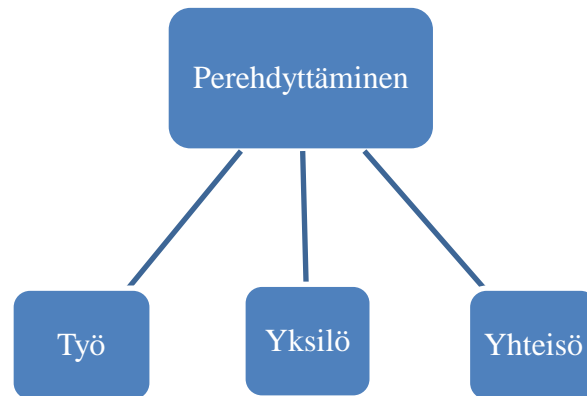
Annetulla palautteella on oppimisen kannalta ensiarvoisen tärkeä merkitys. Ilman palautetta ei oppimista juuri tapahdu. Palautteen ansiosta oppija saa hyväksymisen suoriutukselleen ja voi korjata sekä parantaa sitä. Ilman tätä uuden oppimista ei voida ohjata tarkoituksenmukaisella tavalla. Opastajan antamalla palautteella on merkittävä rooli työtehtävien oppimisessa ja on tärkeää kannustaa opastettavaa antamaan palautetta opastajalle. (Lepistö & Saarinen 2002, 17.)

## **2.2 Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä**

Peruslähdekohta on, että henkilöstö on ensisijainen voimavara organisaatiossa. Tämä merkitsee henkilöasioiden näkemistä strategisina, koko organisaatiota koskevinä kysymyksinä. Nämä ovat elintärkeitä toiminnalle ja menestymiselle. Näin ollen henkilöstöidea on kantava osa liikeideaa. Viime vuosina toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus on asetettu etusijalle eri organisaatioissa julkisella ja yksityisellä puolella. Kansainvälisessä toiminnassa on oivallettu, että yksin hyvällä tuotteella ei menesty. Yrityksen hyvä tulos syntyy ihmisten yhteistyöllä ja heidän toimintansa tuloksena. Yritys menestyy vain henkilöstön yksilöllisen kehityksen kautta. (Heinonen & Järvinen 1997, 18.)

Kangas (1995, 43) kertoo, että tavoitteiden lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja mahdollisesti jopa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Perehdyttämisellä ei yleensä tavoiteta työn

syvällistä hallintaa, vaan sitä tavoitellaan yleisesti kokemuksen ja jatkokoulutuksen avulla. Perehdyttämisen tavoitteet ovat yleisesti rajattu työn aloittamiseen ja organisaation toimintamallien omaksumiseen. Tämä toimintamalli on katsottu ainoaksi ja tärkeimmäksi tavoitteeksi, tällöin perehdyttäminen on tiedon välittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)



**KUVA 1. Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 46)**

Kuvassa 1 perehdyttämistä pidetään käytännöllisenä käsitteenä, minkä vaikutuksia organisaation muihin prosesseihin ei pohdita. Työyhteisön sosiaalistumista pidetään hyvänä, kun uusi työntekijä oppii nopeasti yhteisön tavat ja luopuu omista erilaisista toimintatavoistaan. Tällöin työntekijän aktiivinen rooli ja mahdollisuudet perehdytyksen uudistamisessa jätetään huomiotta. Vaikka ymmärretään, että uusi työntekijä voi nähdä organisaation toiminnan uudesta, tuoreesta näkökulmasta ja häntä voidaan rohkaista esittämään huomionsa, harvat kuitenkaan hyödyntävät tulokkaita systemaattisesti yrityksen kehityksessä. Perehdyttämisen tavoitteet ovat monipuoliset ja niitä ei pidä tiivistää liikaa, jotta muistamme kuinka monitahoisesta tapahtumasta on kyse. Kuitenkin kaikkea perehdyttämistä voidaan pitää johtamisen tavoitteena. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.)

Perehdyttämisellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään tapaturmia ja poissaoloja. Tämä on henkilöstön kehittämistä. Tämä auttaa rakentamaan työntekijän ja työnantajan välille nk. psykologisen sopimuksen. Psykologinen sopimus tarkoittaa niitä sitoumuksen perustana olevia käsityksiä, joita työnantajalla ja työntekijällä on molemminpuolisista velvoitteista. Mitä sel-

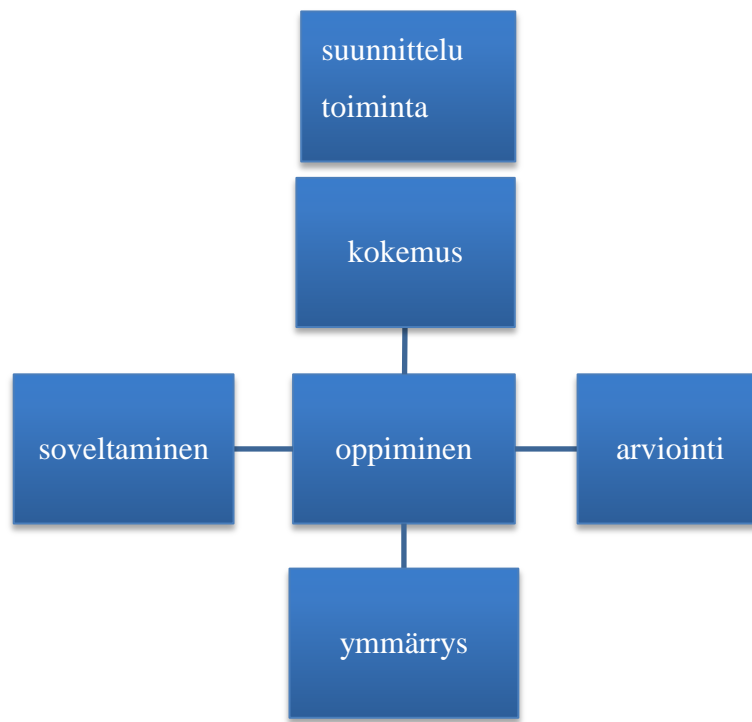
keämmät ja eritellymmät käsitteet työntekijälle ja organisaatiolle on tavoitteista ja toiminnasta, sitä helpommin kumpikin osapuoli pystyy hoitamaan velvollisuutensa ja toimimaan odotusten mukaisesti. ”Realistinen psykologinen sopimus on työhön sitoutumisen sekä yhteistyösuhteiden ja erityisesti esimies-alaisuusuhdeiden toimivuuden perusta.” (Oulun yliopisto 2009.)

Joseph (2014) mainitsee, että ennen perehdytystä yrityksen kannattaa lähettää työntekijälle informaatiopaketti. Paketissa informoidaan työntekijää tarjolla olevista eduista, yrityksen ohjeista, prosesseista, historiasta ja taustoista. Ensimmäisenä päivänä työnantaja ja tekijä käyvät läpi yrityksen rakenteen ja työkuvaan vaikuttavat organisaatiot.

### **2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt**

Vendiili oy:n toimitusjohtaja Juha Sinisalon (2011) mukaan ennen perehdyttämisessä kannattaa ottaa selkeät tavoitteet ja toimenkuvat siitä, mitä työntekijän on osattava. Kun henkilö valitaan työhön, katsotaan mitä hän jo osaa annetuista tavoitteista. Tämän jälkeen on viimeistään tehtävä suunnitelma, kuinka opastusta lähdetään viemään eteenpäin. Tällainen prosessi on raskas läpi vietäväksi, joten yleisesti yrityksillä on valmiina tietty prosessi malli kuinka perehdytystä ja opastusta viedään eteenpäin. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Kuchinke (1999, 3) mainitsee, että henkilöstöjohtajan tulee nähdä epäsuorasti ja erityisesti, henkilöstöjohtamisen tarkoitus ja kehittäminen organisaatiolle. Henkilöstöjohtaja hyväksyy ja vahvistaa käytännön ongelmat, sekä päättää toimista mitä tehdä. Henkilöstöjohtaja ei osoita mitä on, vaan mitä pitäisi olla. Helsilän (2002, 52–53) mukaan, työhön perehdyttäminen koskee myös henkilöitä, jotka vaihtavat uusiin työtehtäviin työpaikalla. Kuvassa 2 nähdään, että henkilölle on taattava riittävä tuki ja opastuksen takaaminen. Kyseessä on oppimistapahtuma.



**KUVA 2. Työssä oppiminen (Helsilä 2002, 53)**

Työntekijä tarvitsee tietoa asiakkaista, omistajista ja henkilöstöstä sekä heidän välisistä suhteista ja prosesseista. Yrityksen historian ymmärtäminen auttaa tulokasta ymmärtämään tätä päivää ja tulevaisuuden valintoja. Parhaimmillaan yritys voi valita arvoja, jotka jokainen (asiakas, omistaja ja henkilöstö) voi kokea omakseen. Jos yrityksen arvoissa ja strategiassa painotetaan esim. joustavuutta, tällöin tulokkaalle on annettava mahdollisuus havainnoida ja pohtia käsityksiään siitä, miten se näkyy hänen omassa työssään, yrityksen toiminnassa ja toimittaessa asiakkaan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202.)

Hiemankin suuremman yrityksen kannattaa systematisoida perehdytystoiminta siten, että se määrittää perehdyttäjän ja varmistaa perehdytyksen onnistumisen. Lisäksi tulee huomioda se, että jokainen ihminen on yksilö ja pystyy ottamaan vastaan vain tietyn määrän tietoa. Yrityksen kannattaa antaa kirjallista aineistoa henkilölle, jotta hän voi rauhassa tutustua toimintaan. Perehtyjälle annettavaa materiaalia voi olla seuraavasti: vuosikertomus, tiedotteet, esitteet, (mahdollisesti työsäännöt), turvallisuusohjeet jne. Suullisesti annettua tietoa ei voi korvata kirjallisilla materiaaleilla. Perehdytykseen voi sisältyä myös paikkakuntaan, jossa yritys toimii, tutustuminen. Tästä voi olla suuri apu työn aloittamisen suhteen. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdytyksellä on pyrittävä myös hiljaisen tiedon siirtämiseen seuraavalle työntekijälle. Vanhoilla ja kokeneilla työntekijöillä on sellaista tietoa, jota ei voi opiskella annetusta materiaalista. Hiljaista tietoa on vaikea kuvailla sanallisesti, mutta hiljainen tieto on ennakoivaa, aavistavaa, intuitiivista. Hiljainen tieto on sitä, minkä pitkään ammatissaan ollut työntekijä on oppinut työssään erilaisten havaintojen, tilanteiden ja kokemusten kautta. Tämä on ammatillisuutta, tietoa, taitoa ja kyvykkyyttä selviytyä ammatin tuomista erilaisista haasteista. (Surakka 2009, 78.)

Penttisen ja Mäntysen (2009, 2) mukaan työpaikan tarkoitus on tuottaa niitä palveluja ja tuotteita, joita varten yritys on perustettu. Hyvästä perehdyttämisestä hyötyvät niin asiakkaat, yritys kuin työntekijätkin. He myös mainitsevat, että oppiminen, osaaminen ja omien taitojen näyttäminen työssä on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. Heinonen ja Järvinen (1997, 18) mainitsevat, että kyvykkäät, osaavat ja hyvän koulutuksen omaavat voivat toimia sellaisissa puitteissa, joissa he ovat motivoituneita. Pätevät ja motivoituneet henkilöt hakevat juuri tällaisiin hyvän imagon ja ilmapiirin organisaatioihin ja yrityksiin. Ei riitä, että yritys vain palkkaa henkilöitä eri kanavien kautta. Yrityksen/organisaation tulee tehdä pitkäaikaista imagomainontaa, kehittää tapoja rekrytoida ja hallita valintaprosesseja saadakseen parhaimmat henkilöt.

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä yrityksen ja henkilön kannalta ei tule aliarvioida. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys saa työntekijän sopeutumaan joustavasti työhön ja työympäristöön. Perehdytyksen laajuus ja syvyys riippuu työn vaativuudesta, mutta joka tapauksessa perehdytyksessä käydään läpi seuraavat:

- itse yritys, toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat ja menettelytavat (yritysperehdytys)
- henkilöstö, ilmapiiri, asiakkaat ja päivittäiset pelisäännöt (työpaikan perehdytys)
- tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdytys) (Helsilä 2002, 52)

Perehdytyksestä voivat hyötyä molemmat osapuolet. Työntekijä saa positiivisen ensivaikutelman yrityksestä, joka voi edesauttaa pitkän ja tuottavan työsuhteen syntymistä. Nämä kokemukset voivat osaltaan edesauttaa työnantajaan jatkamaan kyseistä toimintaa, kun palkataan uusi työntekijä. Johdon mukainen toiminta auttaa myös organi-

saatiota, tällöin perehdytys voidaan viedä nopeammin läpi ja se on entistä tehokkaampaa kaikkien osapuolten näkökulmasta. Organisaation perehdytys ennaltaehkäisee sekaannuksia ja lisää tietoa mitä tuleva pitää sisällään. (Joseph 2014.)

## **2.4 Perehdyttämisen vaiheet**

Tässä luvussa tullaan käymään läpi, kuinka perehdytyksen suunnittelu tulee tehdä, jotta siitä on mahdollisimman paljon hyötyä organisaatiolle. Kerrotaan myös, kuinka seuranta kannattaa toteuttaa ja lopuksi, miten arvioida, onnistuiko perehdytys ja mitä tulisi ottaa huomioon kehityskeskustelussa.

### **2.4.1 Suunnittelu**

Suomessa vallalla oleva tapa henkilöstökysymyksissä on ollut kronologinen ”jälkijunnassa”-ratkaisu. Tämä tarkoittaa sitä, että ensin tehdään liiketoimintastrategia, minkä jälkeen henkilöstösuunnitelma yritetään istuttaa strategiaan. Nykyään erityisesti isoissa organisaatioissa henkilöstöstrategisia kysymyksiä käsitellään muiden liiketoimintaan vaikuttavien prosessien yhteydessä. Suunniteltaessa uusia liiketoimintoja tai uudistettaessa niitä yhtenä muuttujana tarkastelussa olisivat henkiset voimavarat, tämä olisi ihannetilanne kaikkien osapuolten kannalta. On yrityksen vastuulla, että henkilöstön määrä on oikein mitoitettu, että he ovat päteviä ja ovat käytettävissä oikeaan aikaan. Suunnittelu tähtää organisaation jäsenten ominaisuuksien parhaimpaan mahdolliseen kehittymiseen. Suunnittelun tavoite on henkilöstövoimavarojen ennakointi ja turvaaminen suunnitellun toiminnan edellyttämällä tavalla. Huomioon on myös otettava, että henkilöstövoimavaroilla on vaikutusta yrityksen toimintastrategiaan, kehittämiseen ja valintaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 20, 71.)

Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) sanovat, että perehdyttäminen ja opastus edellyttävät hyvää suunnittelua, dokumentointia, jatkuvuutta ja valmentautumista. Suunnitelmaan kuuluvat myös seuranta ja arviointi. Suunnittelun tulee sisältää perehdyttäjien koulutus, sekä tarvittava materiaali. Hyvän suunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien, henkilöstöhallinnon edustajien ja työsuojelu- ja työterveysammatilasten välistä yhteistyötä.

Perehdyttämisen ja työhönopastuksen järjestäminen edellyttää muun muassa:

- vastuuhenkilöiden nimeämistä
- perehdyttäjän ja opastajan koulutusta tehtävään
- tarvittavan aineiston kokoamista
- suunnitelman laatimista
- työyhteisön koulutusta tai valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdytysprosessissa
- avointa keskustelua työyhteisössä ja suunnitelmien jatkuvaa kehitystä ja tarkistamista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Opastus on suunniteltava huolellisesti. Toimintaa on arvioita sekä yksin että esimiehen kanssa. Näin saadaan tietoa, mitä osataan, mitkä asiat menivät hyvin ja mitä asioita on syytä kehittää. (Helsilä 2002, 53.)

Niemelän (2014, D4) mukaan Suutari (2005) on tutkinut suomalaisia ja ranskalaisia johtamiskulttuureita. Ranskassa työpaikkojen hierarkiat ovat korkeampia kuin Suomessa. Ranskassa työt piti keskeyttää ja odottaa pomon päätöstä pieniinkin asioihin, jos omat valtuudet eivät riittäneet. Suomalainen korkeakoulutaso auttaa ja meillä voidaan hoitaa päätöksenteko alemmilla tasoilla. Nopeista päätöksistä on hyötyä erityisesti tietotekniikan alalla, jossa tarvitaan nopeaa reagoitua isoihin markkinauutisiin. On korkeassa hierarkiassa hyötynsäkin, kun kaikki päätökset tehdään yhdessä paikassa. Tällöin kokonaisuus pysyy paremmin hallussa. Suomalainen johtaminen aiheuttaa hämmennystä korkean hierarkian kasvateissa. Heillä menee kauemmin aikaa hahmottaa, kuka tekee mitäkin ja millä valtuuksin. Ulkomaalainen asiantuntija hämmentyi työssään Suomessa: ”Ensimmäisenä viikkona hän odotti, että joku tulee sanomaan, mitä hän tekee. Sitten hän ymmärsi, ettei kukaan tule sanomaan, vaan hänen on itse otettava selvää mitä tehdä. Kahden vuoden jälkeen hän sanoi tietävänsä suurin piirtein, mikä hänen työtehtävänsä on.”

#### **2.4.2 Seuranta**

Perinteisesti tavoitteiden saavuttamista on arvioitu kontrolloimalla sitä, kuinka hyvin ohjattava on oppinut oikeat työskentelytavat ja tietyt sosiaaliset ohjeet työyhteisössä (Rauste-Von Wright ym. 2003, 182). Yrityksessä tulee kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Seurannan pitää olla helppoa ja luotettavaa ja seurannan on

annettava sellaista tietoa, minkä avulla voidaan arvioida toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Hyvin yksinkertainen kyselylomake voi antaa riittävästi tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Taulukossa 1 nähdään yksinkertainen perehdytyslomake. Perehdytystä on seurattava, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Jos näyttää siltä, ettei niitä saavuteta, on oltava suunnitelma valmiina siitä, kuinka voidaan onnistua. Seurannassa on hyvä kuunnella perehdytettävää, jotta tiedetään ollaanko tekemässä oikeita asioita. On ymmärrettävä perehdytyksen tärkeys, jotta sitä voidaan kehittää edelleen. Perehdytysprosessia tulee ylläpitää, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. Kuitenkin aika ajoin tulee sijaisuuksia tai muita kertaluontoisia työntekijöitä, joita tulee perehdyttää. Perehdytyksen antajia tulee kouluttaa ja valmentaa tehtäviinsä hyvin. Tärkeimmät ominaisuudet perehdyttäjälle ovat kyky ymmärtää oppimisprosessia ja siinä innostaminen. Lisäksi tarvitaan syvää osaamista opetettavasta asiasta ja töiden analysoimisesta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

#### **TAULUKKO 1. Perehdytyslista omista tehtävistä. (Työturvallisuuskeskus, 2007)**

| Oma tehtävä   | Opastettu | Tarkastettu |
|---|-----------|-------------|
| Omat tehtävät, vastuualueet ja työohjeet                |           |             |
| Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu              |           |             |
| Oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö   |           |             |
| Koneet ja laitteet: Käyttö, huolto, häiriötilanteet     |           |             |
| Apuvälineet   |           |             |
| Henkilökohtaiset suojaimet yms. (käyttö, hoito, huolto) |           |             |
| Työn riskitekijät ja havainto                           |           |             |
| Työn kehittäminen                                       |           |             |
| Epäkohdista ilmoittaminen                               |           |             |
| Työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa   |           |             |
| Kuka on esimiehesi ja mistä lisätietoa tehtävästä yms.  |           |             |

Kjelin ja Kuusisto (2003, 202) mainitsevat, että perehdyttämisen toteutumista tavallisesti arvioidaan asennemittareilla, joissa väittämiä esitetään sen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Työntekijältä tulee kysyä ongelmista, joita hän on kohdannut perehdytysprosessin aikana ja kuinka luontevasti he ovat pystyneet sisäistämään työkuultuurin ja toimenkuvansa työssä. Lisäksi tiedustellaan jos ja minkälaista lisäkoulutusta



työhön tarvitaan. Näillä toimilla pystytään parantamaan perehdytystä jatkossa. (Joseph 2014.)

Jotta voidaan arvioida onko perehdytys onnistunut, on keskeistä mitata tulokkaan kokema mielihyvä suhteessa perehdyttämiseen. Tämä ei yksin riitä, perehdyttämistä on arvioitava myös organisaation tavoitteiden kannalta. Kehittämiseen voidaan saada paljon ajatuksia lähtöhaastattelun avulla. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy johtamisen kehittämiseen ja se on lähestulkoon aina työnantajaprofiilin kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

### **2.4.3 Arviointi ja kehityskeskustelu**

Arvioinnilla on merkitystä, tällä halutaan katsoa, kuinka perehdytysjärjestelmän toimii ja toteutuvatko perehdytyksessä sovitut asiat. Oppimistulokset täytyy arvioida yhdessä, jotta saadaan hyvä pohja tuleville kehitystavoitteille. Arvioinnissa on hyvä päästä laadulliseen keskusteluun, jossa voidaan tarkastella tulokkaan omaa kokemusta. Perehdyttämistoimenpiteissä tarkastellaan niin perehdytyksestä vastuussa olevaa henkilön toimintaa kuin myös tulokkaan omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Arviointia voidaan suorittaa monella tasolla. Arviointi voi koskea tavoitteita, suunnitelmia, ohjelmia ja se voi koskea henkilöstössä jokaista tai organisaatioiden toiminnoissa se kohdistuu yleisesti tuotteisiin tai prosesseihin. Arvioinnin ei tulisi olla loppulisäke, vaan olennainen osa koulutustapahtumaa. Tämä päämäärä on selventää tavoitteita, auttaa ohjaajaa ja ohjattavaa näkemään, mitä on saavutettu ja mitä vaihtoehtoja kannattaa jatkossa harkita. Suunnittelun ajankohtainen haaste on purkaa arviointiin ja tulkintaan kilpailevaa suorittamista, sekä pelkoa ja ahdistusta tuottavat merkitykset. Mikäli palaute on uhkaavaa, se ei toimi oppimisen säätelijänä. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 178–179.)

Valitettavan usein kehityskeskustelun jälkeen työntekijä tuntee, ettei keskustelusta jäänyt hänelle juuri mitään konkreettista käteen. Esimiehen kanssa käydyssä keskustelussa listattiin ongelmat, mutta siihen se yleisesti jääkin. Joissain tapauksissa näin voi käydä useiden vuosien ajan. Mistä tämä sitten johtuu? Mcompetencen kehitysjohtaja ja perustaja Marko Kesti sanoo, ettei ongelmiin haeta ratkaisuja. Kesti sanoo, että harva yritys onnistuu kehittämään toimintaansa huipputuottavaksi. Työntekijät hukkaavat

aikaa ja resursseja tekemällä turhaa työtä ja sähläämällä ja miettimällä virheitä. Organisaatioiden kehittäminen kannattaisi, koska se maksaa tulevaisuudessaan itsensä takaisin. (Talouselämä 2009.)

Talouselämän haastatteleva Kesti listaa viat, kun tulosta ei näy.

1. 80 prosenttia ei pysty kehittymään

Organisaatio ei kehity koska vain viidennes työntekijöistä pystyy oma-aloitteisesti kehittämään omaa toimintaansa. Jako 80/20 tunnetaan Pareton sääntönä. Säännön mukaan pieni osa syistä johtaa valtaosan seurauksista. Tästä syntyy virhe tuloksen tekoon, kun pomo keskittyy kuuntelemaan kehitysvaiheessa olevaa viidennestä.

2. Sähläämiseen on aikaa, kehittämiseen ei

Työpaikalla ei ole aikaa sujuvuuden kehittämiseksi, mutta virheiden tekemiselle löytyy aikaa. Työpaikoille on pesiytynyt paljon turhaa työtä, joka ei liity itse varsinaiseen työhön millään lailla. Turhan työn osuus on jopa viidennes työajasta.

3. Kehittämiseen panostettu aika tärvellään virheiden märehähtämiseen

Kehittämiseen varattu aika käytetään väärällä tavalla, tähänkin kohtaan sovelletaan Pareton sääntöä. Pitää jättää virheiden märehähtäminen ja kuunnella onnistujia.

4. Johdon näkemys poikkeaa liikaa henkilöstön näkemyksestä

Kehittämisehdotuksen olisi tullava työntekijöiltä tai työryhmältä. Erityisesti ehdotus olisi tullava ”jarruna” olevalta enemmistöltä. Tässä kohdassa johdon ja henkilöstön näkemykset eivät kohtaa, koska johto kuuntelee ”väärä ihmisiä”. Henkilöstöltä tulevat pienet parannukset ovat lähes ilmaisia.

5. Ammattitaito ei ole muutoksen toteuttaminen

Muutostyön ammattilaisilta kannattaa pyytää apua, koska muutostyö organisaatiossa ei ole helppoa. Pieniinkin asioihin on puututtava heti, etteivät ne pitemmän ajan kuluessa paisu suuriksi.

6. Syyllistäminen estää oppimisen

Yrityksissä olisi lopetettava ilmapiirikartoitukset, nämä kyllä kertovat työpaikan ongelmista, mutta tämä ei tarjoa ongelmien käsittelyyn minkäänlaisia keinoja.

7. Esimiehellä ei ole riittävästi valtaa

Organisaation kehittäminen vaatii, että esimiehellä on tarpeeksi valtaa tehdä toimenpiteitä. Tosin hänen on tiedettävä mitkä toimenpiteet soveltuvat yrityksen strategiaan. Esimiehellä tulee olla mahdollisuus käynnistää kehitystoimet heti. Johtoryhmä ei osaa katsoa yksittäisen tiimin kehittämistarpeita, koska he joutuvat katsomaan isoa kokonaisuutta yrityksessä. (Talouselämä 2009.)

Arvioinnissa tulee kuitenkin arvioida, saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mitä puutteita oli ja mikä meni suunnitellusti, mitä tulee muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Arvioinnissa tulee katsoa myös, onko perehdytysprosessia ymmärretty. Tämä vaikuttaa arvioinnissa ja kehityksessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

## **2.5 Lait ja säädökset**

Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tarkoitus on myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja, muita työstä sekä työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantaja on velvollinen tarpeellisin toimenpitein huolehtimaan alaistensa turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan on valittava, mitoitettava, suunniteltava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijät sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisuudessa palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työnantajan velvollisuus on kaikin puolin edistää suhdetta työntekijään ja myös työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin kun työtehtävät, menetelmät tai kehitys muuttuvat. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansalaisuuden tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) Työterveyshuoltolaki tarkoittaa työnantajan velvollisuutta järjestää terveydenhuolto. Siinä on myös työterveyshuollon sisällöstä ja toteutuksesta. Lain tarkoitus on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveellisyyttä ja työ- ja toimintakykyä työuralla ja sen eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Terveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Nuoren työntekijän perehdytyksestä on säädetty erikseen laki. Laki koskee alle 15-vuotiaita (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998). Perehdytystä käsitteleviä muita lakeja ovat laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta

20.1.2006/44 (työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44) sekä pelastuslaki 29.4.2011/379. (Pelastuslaki 29.4.2001/379.)

### **3 OSTORES KONTRA JA MAKSULIIKENTEN PROSESSIT**

Tässä luvussa kerrotaan aluksi prosesseista yleisesti, kuinka niitä tunnistetaan ja millaisia prosesseja on olemassa. Prosessin ohjaus kuvaa, kuinka perehdytys tapahtuu prosessin muodossa. Kahdessa viimeisessä luvussa kerrotaan ostolaskuprosessista ja maksuliikenneprosessista. Nämä ovat olennaisin osa tätä työtä.

#### **3.1 Prosessin tunnistaminen**

Kaikki toiminta tai muutos voidaan kuvata prosessina. Organisaatiot ovat kiinnostuneita prosessien menestymisestä. Prosesseja kutsutaan usein liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi ja avainprosesseiksi. Kriittisten prosessien kuvaamiseen käytetään useissa tapauksissa prosessikarttaa. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, ohittaen osastojen ja organisaatioiden rajat. (Laamanen 2009, 61.)

Prosessi on tapahtumasarja, jossa tehdään monta eri vaihetta ja kun vaiheet on saatu valmiiksi, asiakkaalle on syntynyt tuote tai palvelu. Prosessissa tulee miettiä, kuka haluaa ja mitä. Prosessin kuvaamisessa on hyvä käyttää asiakasta lähtökohtana, alusta loppuun asti. Toimivuuden ja hyvyyden mittarina kannattaa käyttää sitä, että saiko asiakas mitä hän odotti saavansa. Tätä kutsutaan yleisemmin asiakastyytyväisyydeksi. Toki itse prosessiakin kannattaa seurata, saadaanko tuotos aikaiseksi tehokkaasti ja tuottavasti, onko tämän aikana asioita saatu tehtyä niin kuin oli suunniteltu. (Pesonen 2007, 129.)

Ennen kuin voidaan puhua prosessien tehokkuudesta, tulevat prosessit tunnistaa. Tunnistamisvaiheen tarkoitus on varmistaa, että perusta on riittävän vahva kehitystyölle. Tunnistamisvaiheiden tehtäviin kuuluu prosessiajatteluun perehtyminen, prosessien tunnistaminen, prosessien rajaaminen, hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Tässä yhteydessä ratkaisemme sen, millaista hyötyä prosessien tarkastelusta voimme enimmillään saavuttaa. Mikäli prosessien tunnistaminen onnistuu hyvin, menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen helpottuu sekä toiminta että johtaminen

tehostuvat. Jos tunnistaminen onnistuu vajavaisesti tai ei ollenkaan, seurauksena on huomion kohdistuminen menestymisen kannalta väärin seikkoihin. (Laamanen 2005, 157.)

Työyhteisössä prosessit usein ylittävät organisatorisia rajoja. Tavanomaisissa organisaatioissa työn optimointi tapahtuu osastoittain, prosessiajattelussa pidetään mielessä kenelle työtä tehdään ja hänen etunsa. Edellä mainittu kuvaus ei aina ole noin suora. Tulee miettiä onko asiakas oikeasti maksava (ulkoinen) vai tuleeko asiakas organisaation sisältä (sisäinen). (Herkko 2007, 130.)

Lähtökohta prosessikuvaukselle on, että johto tunnistaa prosessit ja määrittää niille omistajat. Omistaja määrää milloin ja mistä prosessi alkaa sekä mihin se päättyy. Tunnistamisen jälkeen prosessit ryhmitellään ja nimetään, jotta ne toteuttavat organisaation tehtäviä ja tavoitteita. Joskus prosessit päättyvät vasta arkistointiin. Omistajien tehtävä on kehittää prosesseja ja ohjeistaa muutostarpein yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. Lisäksi he vastaavat kehittämisestä, parantamisesta ja ylläpidosta. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Laamanen (2005, 157) on maininnut muutamia yleisempiä huonoja ratkaisuja: Yksittäinen vaihe saatetaan eriyttää omaksi prosessikseen. Esimerkki tällaisesta voisi olla teollisissa organisaatioissa tuotannon ohjaus tai tuotannontilaus ja vastaavasti palveluorganisaatioissa maksaminen ja kassatoiminnot. Tästä seuraa kokonaisuuden hämärtyminen ja osaoptimointi. Organisaatiossa on haluttu eriyttää johtaminen ja ohjaus omaksi prosessikseen, sekä on luotu oma johtamis- ja ohjausjärjestelmä. Tämä saa aikaan hierarkkista, esimieskeskeistä toimintamallia. Tällainen malli voi johtaa pahimmillaan organisaation jäykkyyteen, hitaaseen päätöksentekoon ja ihmisten passiivointiin.

Prosessi, joka kaipaa kehitystä, on ensimmäiseksi tunnistettava ja määriteltävä. Tämän tekevät vastuunalaiset henkilöt (johto ja työntekijät). Kehittämistä kaipaavia prosesseja voi olla samanaikaisesti useita ja näitä voidaan antaa samanaikaisesti työryhmälle kehitettäväksi. Prosessien valinnan tueksi on kehitelty erilaisia menetelmiä esimerkiksi aivoriihi, paretoanalyysi, prosessikartta ja vuokaavio. (Tuurala 2010.)

### *Prosessikartta ja aivoriihi*

Kartalla tarkoitetaan tässä sitä, että yhdellä kuvalla esitetään kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet. Katsomalla karttaa saadaan yhdellä kertaa käsitys organisaation toiminnasta. Kartan piirtäminen ja pohtiminen on hyvin hedelmällinen operaatio, koska se auttaa näkemään toiminnan kokonaisuutena ja se toimii jatkossa prosessiajattelun kulmakivenä. (Pesonen 2007, 133.)

Ensimmäistä kertaa karttaa piirrettäessä on varmaa, että se tulee muuttumaan monesti järjestelmien kehittämisprosessien aikana. Tässä on kartan etu, se pistää ajattelemaan mitä teemme ja missä järjestyksessä. Prosessikartan muuttaminen ja täsmentäminen on sallittua, sitä mukaa kun ajatus kehittyy. Määritettäessä yksittäisiä prosesseja on kuitenkin pidettävä mielessä prosessikartta, koska nämä eivät voi olla ristiriidassa keskenään. (Pesonen 2007, 133.)

Aivoriihi on menetelmä, johon kaikki työntekijät osallistuvat. Hiljaisetkin työntekijät saavat mielipiteensä esille. Työstämisen kohteeksi valitaan yleisesti aina tärkeimmäksi koettu kohde. Luovuus pääsee yleensä parhaiten esille, kun sille on luotu kehykset ja puitteet jäsentämällä prosessin eri vaiheet ja aikatauluttamalla kokonaisuus. (Tuurala 2010.)

### *Paretoanalyysi ja vuokaavio*

Paretoanalyysi perustuu ryhmittelyyn ja analyysiin, jossa havainnoidaan tarkistuslistaa. Tiettyä prosessia koskeva ongelma voidaan ryhmitellä 4–5 ryhmäksi ja kuvata ryhmiin syntyneet havainnot histogrammina. Vuokaavio on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju. Vuokaaviota kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla. Tämä auttaa kuvaamaan tapahtumaketjua ja löytämään korjauskohteita. Kuvio helpottaa keskustelua yksittäisestä ongelmasta ja tarkastelu on helpompaa, kuin pelkän keskustelun varassa. Kaaviota käytetään prosessin eri kehittämisen vaiheissa. On tärkeää kuvata prosessi sellaisena kuin se nyt on ja sellaisena kuin sen halutaan jatkossa olevan. Prosessikuvauksella ei ole rajoituksia. (Tuurala 2010.)

### 3.2 Erilaisia prosesseja

Prosesseista voidaan käyttää erilaisia nimityksiä, koska ne ovat luonteeltaan erilaisia. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin. Ne alkavat ja loppuvat ulkoisiin asiakkaisiin. Tyypillisiä tällaisia prosesseja ovat myynti- tai asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit ja tuotekehitysprosessit. Tukiprocessit ovat sisäisiä prosesseja, näillä ei ole yleensä suoraa kontaktia ulkoisiin asiakkaisiin, asiakas on organisaation sisällä. Tukiprocessit auttavat ydinprosessia toiminnassaan ja avustavat niitä onnistumaan. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprocessit, jotka ovat ehdottoman tärkeitä, kuuluvat tähän ryhmään. (Pesonen 2007, 131.)



#### KUVA 3. Rekrytointiprosessin karkea vaiheistus (Laamanen 2005, 166)

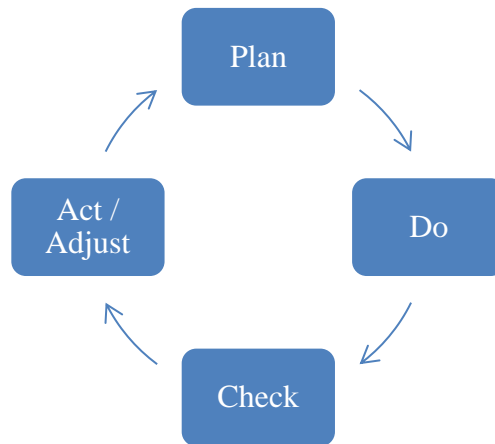
Kuvan 3 prosessi näyttää, kuinka rekrytointiprosessi toimii pääpiirteissään eli kuinka palkataan uusi henkilö. Tarkoituksen muotoilu ei ole hyvin ilmaistu, koska tekemisestä on tullut prosessin tarkoitus. Voisimme vaihtoehtoisesti sanoa, että rekrytoinnin tarkoitus on tehdä kilpailukykyinen työsopimus, jolloin prosessin tarkoitukseksi on tullut tuotos. (Laamanen 2005, 166–167.)

#### *PDCA-ympyrä*

PDCA-ympyrä yhdistää jatkuvan kehityksen määrämuotoiseen prosessiin ja sen jatkuvaan kehittymiseen. Ympyrän tapana on toimia siten, että ongelmat ratkaistaan ja samalla tehostetaan prosessia. Tätä jatkuvan kehittämisen mallia käytetään laatujohtamisessa ja prosessien kehittämisessä. (Vahtolammi 2012.)

PDCA on laadunhallintajärjestelmä, joka perustuu siihen, että jos voit hallita laatua, voit myös parantaa sitä. PDCA tulee sanoista Plan (suunnittele) - Do - (tee) - Check - (tarkasta) – Act tai Adjust (toimi tai muuta). (Oulun yliopisto 2006.) Ympyrää sovelle-

taan usein yhden prosessin kuvaamiseen ja määrittämiseen. Usein on niin, että jokin työ alkaa suunnitteluvaiheella, ensin ovat isot kokonaisuudet (prosessikoreja), näiden alla voi olla pienempiä prosesseja. (Pesonen 2007, 132–133.)



**KUVA 4. Jatkuvan laadun parantaminen PDCA. (Laadun johtaminen 2006)**

Kuvassa 4 havainnollistetaan, kuinka PDCA-ympyrässä kehittyminen perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen. Tiedämme, että lähtökohtaisesti tietämyksemme on rajoittunut ja tiedämme myös, että prosessin aikana pyrimme oppimaan uutta sekä ohjaamaan prosessia oikeaan suuntaan. Ongelman ilmetessä suoritetaan suunnittelu, jolla pyritään selvittämään ongelma. Tämän jälkeen kokeillaan ja tutkitaan tulokset ja kun ongelma on ratkaistu, otetaan suunnitelma käyttöön. Ympyrän hyvä puoli on siinä, että sillä ohjataan prosessi kehittymään sen hetkiseen suuntaan. (Vahtolammi 2012.)

#### *ISO-standardit*

ISO-standardit ovat kokoelma standardeja. Niiden tarkoitus on tuottaa organisaatiossa laadukasta johtamista ja laadukkaiden tavara- ja palvelutuotteiden aikaansaaminen. ISO-standardeja voidaan käyttää kaiken kokoisissa ja kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Tämä mahdollistaa systemaattisen tavan ohjata organisaation prosesseja. ISO-järjestelmää ylläpitää *International Organization for Standardization*. (Finanssialan keskusliitto 2008.)

Laadun, ympäristöasioiden ja turvallisuusasioiden hallinta on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Hallintajärjestelmästandardit auttavat organisaatiota kehittämään johtamisen, laadun ja tietoturvallisuuden osa-alueita. Standardit edesauttavat ymmärtämään asiakas- ja sidosryhmälähtöisyyttä, tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja

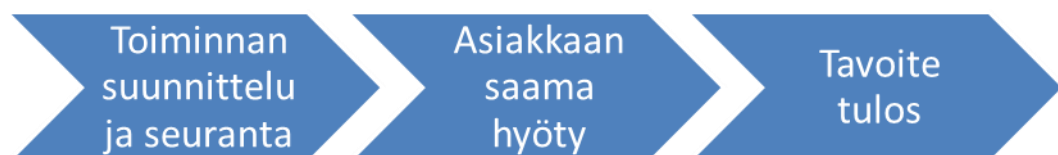


jatkuvaa parantamista. Näillä hallintajärjestelmästandardeilla tähdätään parempaan toimintaan; laadukkaat ja tehokkaat prosessit, toimintatapojen turvallisuus, hyvä ympäristöasioiden hoito sekä riskien vähentäminen. Näiden tuloksena saavutetaan tyytyväisemmät asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät. (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry 2014.)

Useimmat organisaatiot soveltavat useampaa kuin yhtä ISO:n hallintajärjestelmästandardia. Standardien tarkoitus ei ole rakentaa organisaatioon erillisiä järjestelmiä, vaan integroida standardien vaatimukset johtamisjärjestelmään ja liiketoimintaan. Jotta se olisi organisaatioille helppoa, ISO-järjestelmissä on yhteinen rakenne, avaintermit ja niiden määritelmät sekä vakio-osat. (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry 2014.)

### 3.3 Prosessiajattelun hyödyt ja mittaaminen

Laamasen (2005, 155) mukaan prosessiajattelun hyöty syntyy asiakkaalle tietyn prosessin tuloksena. Hyödystä ei kuitenkaan hänen käsityksensä mukaan voi saada suoranaista näyttöä. Onko asia todellisuudessa näin vai jollakin toisella tavalla, jää uskomuksen varaan. Prosessit ovat olemassa riippumatta kuvataanko niitä vai ei. Prosessit tulee kuvata ja niille täytyy asettaa tavoitteet ja lisäksi niitä tulee johtaa ja kehittää. Kuvassa 5 kuvataan prosessiajattelun perususkomusta, eli on olemassa tietty toiminnan ketju, minkä avulla organisaatio pystyy luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Organisaation tulee johtaa tätä arvon luomista ja tästä syntyy organisaation tavoitetulos (operatiivinen tulos).



**KUVA 5. Organisaatio luo arvoa prosessin kautta (Laamanen 2005, 155)**

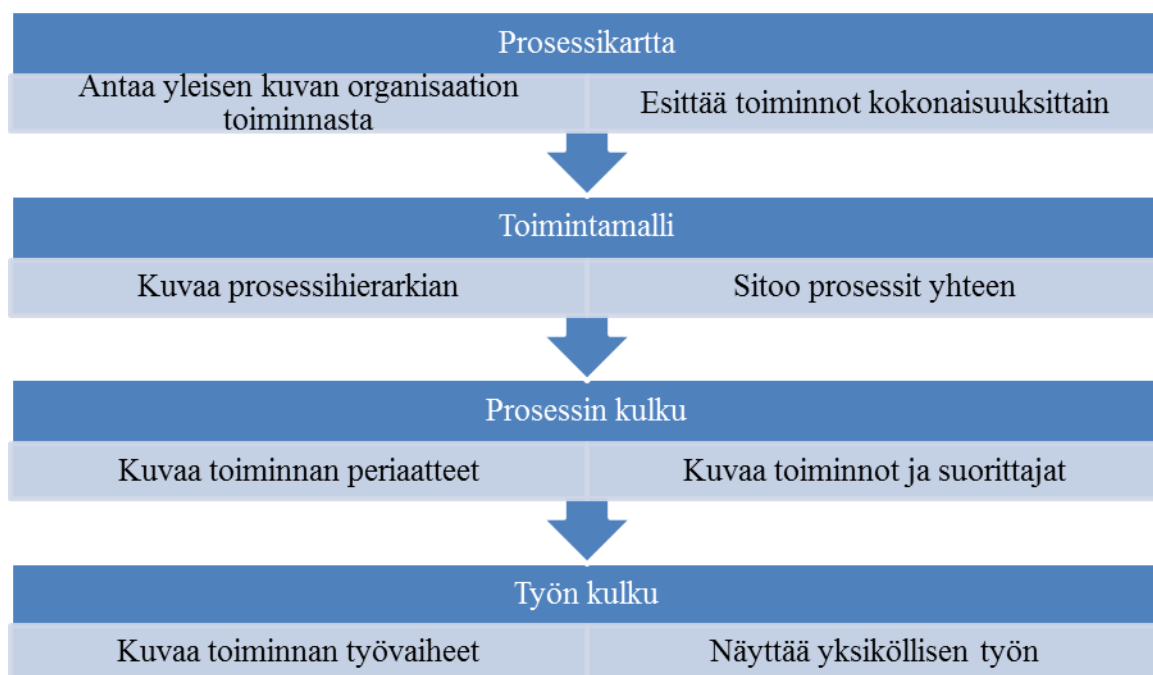
Laamanen ym. (1999, 37) sanoo ”mittauksen suunnittelu, toteuttaminen ja parantaminen tapahtuvat prosessimaisesti joko muiden prosessien osana tai omana prosessinaan”. Mittauksen suunnittelu voidaan dokumentoida erikseen tai muun suunnitelman mukana. Jatkuvan mittaamisen rinnalla on oltava erillisiä mittaustapahtumia ja mitta-

uksen parantaminen on luonteeltaan jatkuvaa, joskin se voi sisältää yksittäisiä parannushankkeita. Liiketoiminnan vaatimukset, strategiset tavoitteet ja toimintaympäristö vaikuttavat mittaussuunnitelman sisältöön. Lähtökohtana määrittelylle on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Mittaussuunnitelmalla osoitetaan mittaamisen tarkoitus, tavoite, organisoinnin vaihe, tehtävä, resurssi ja aikataulu.

Yrityksissä, joissa otetaan käyttöön uusi strategia, toimitusjohtaja ja johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan sitä yksin. Strategia on pystyttävä siirtämään johtoryhmästä yrityksen kaikille työntekijöille. Kaikkien on ymmärrettävä ja siten toimittava yhteisen strategian mukaan. (Kaplan & Norton 2002, 14.) Prosessien mittaristojen kautta viestitetään strategia henkilöstölle ja toisaalta pyritään seuraamaan strategian onnistumista. Prosesseja voidaan tukea eri työkaluin ja menetelmin. Tällaisia menetelmiä ovat tasapainotettu mittaristo ja strategiakartta. Tasapainotettu mittaristo pyrkii laajentamaan mittaamista talousmittareiden ulkopuolelle. Strategiakartan avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategia. (Aho 2012.)

### **3.3.1 Prosessikuvaukset**

Prosessien kuvausta laadittaessa on oltava selvillä, minkä tasoista kuvausta laaditaan ja erityisesti mitä käyttöä varten kuvaus laaditaan. Sen tulee välittää vain tarpeellinen ja oleellinen informaatio. Kuvaus voidaan tehdä monella eri tasolla, jolloin niiden yksityiskohtaisuus vaihtelee. Suositeltavaa on jakaa prosessit neljään kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessin kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun. Tasojen erot ovat jossain tapauksissa hyvin pienet ja tasojen kuvaukset saattavat mennä päällekkäin organisaation koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvauksen käyttötarkoituksen vuoksi. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)



**KUVA 6. Prosessien kuvaustasot (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012)**

Ei ole tarkoituksenmukaista kuvata aina kaikkia neljää prosessin tasoa. Tällöin prosessitasoja voidaan yhdistellä tai kuvata niitä vain yhdellä tasolla. Kuvassa 6 on esitetty prosessien neljä kuvaustasoa. Prosessikartta (taso 1) kuvaa organisaation toimintaa ja tässä esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Toimintamalli (taso 2) kuvaa organisaatiota tarkemmin kuin prosessikartta (taso 1). Toimintamalli kuvaa prosessihierarkiaa, prosessien jakautumista osaprosesseiksi. Tässä vaiheessa määrätään prosessien omistajat, tavoitteet ja mittarit. Prosessin kulku (taso 3) kuvaa toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Taso 3 tuo esille nykyiset ongelmat. Tämän tason kuvauksessa kuvataan samat asiat kuin aikaisemmin (taso 2), mutta ne ovat yksityiskohtaisemmin kuvattu. Mitä alemmas kuvaustasoa mennään, sitä tarkempia ja yksityiskohtaisempia prosessikuvaukset ovat. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Jäsentäminen prosessissa vaikuttaa kahdella tavalla asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Ensinnäkin prosessi suunnitellaan ottamaan asiakas huomioon prosessissa. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että toiminta alkaa asiakkaasta ja se päättyy asiakkaaseen ja tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeen läpi viemisen prosessissa. Toiseksi prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeesta, eikä tuotannon massiivisilla suunnittelujärjestelmillä. (Laamanen 2002, 22.)

Prosessikuvaukset ovat työväline, niin johdolle, kehittäjille, palveluista vastaavalle kuin myös tieto- ja asiakirjahallinnolle. Johto ja luottamushenkilöt käyttävät prosessikuvausta johtamiseen, ohjaamiseen, päätöksentekoon ja suunnittelun välineenä organisaatiossa. Organisaation toimintatapoja kuvataan prosessin kautta, joka auttaa järjestämään yhteistyötä toisen organisaation kanssa. Prosessikuvausta käytetään muutostoiminnan välineenä, esimerkiksi esimiehet mittaavat prosessikuvauksen avulla työn kuormittavuutta, työnjaon ja vastuiden selkeyttä, resurssitarpeita, työn päällekkäisyyksiä ja niistä johtuvia ongelmatilanteita sekä uuden työntekijän perehdyttämistä ja ohjausta. Prosessikuvauksien tarkkuus vaihtelee tilanteiden mukaan. On kuitenkin tärkeää kuvata prosessit yhdenmukaisella tavalla. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Toimittajan tulee miettiä, kuinka asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää erilaisilla tuotteilla ja palveluilla. Suunnitellaan prosessi, jolla saadaan aikaan haluttu lopputulos (tuote tai palvelu). Selvitetään, mitä tietoa ja materiaalia tarvitaan prosessissa ja mistä niitä hankitaan (toimittajat). Mikäli prosessi onnistuu siitä seuraa hyötyä, jota tarkastellaan seuraavasti:

1. suhde asiakkaaseen toimii ja asiakas kokee saavan hyvää palvelua.
2. organisaatiossa ihmiset osaavat katsoa kokonaisuutta, omaa rooliaan ja miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation.
3. organisaation kokonaistavoitteet ja asiakkaiden tarpeet vaikuttavat siihen kuinka toimintaa kehitetään. (Vältetään osaoptimointia). (Laamanen 2002, 21–22.)

**TAULUKKO 2. Prosessi kuin prosessi. (Pesonen 2007, 139)**

|                                |  |                                  |
|--------------------------------|--|----------------------------------|
| Vaatimukset prosessille:       |  | Asiakas on se, joka              |
| Tuottaako odotetun tuloksen    | Asiakkaan ja omat vaatimukset tulokselle | Saa tuotteen                     |
| Tuottaako tuloksen tehokkaasti |  | Hyötyy tuotteesta                |
|                                |  | Tuotos kohdistuu                 |
|                                |  | Odottaa ja muodostaa mielipiteen |

Kun prosesseja kuvataan, oli se sitten asiakkaalta asiakkaalle -periaattella tai PDCA-kierto tai muuta tapaa soveltaen, toteutuu aina peruskuvio. Taulukossa 2 on kolme asiaa, prosessi, prosessin tuotos ja prosessin asiakas. Prosessille asetetaan vaatimuksia ja kun ne täyttyvät, saadaan odotettu tuotos ja asiakas on tyytyväinen. Tällöin puhutaan prosessin suorituskyvystä. Tällä tarkoitetaan prosessin kykyä saada aikaan odotettuja, suunniteltuja tuloksia. Prosessin määritykset tulevat asiakkaalta ja organisaatiolta. Organisaation määritykset ovat tiukempia kuin asiakkaan esittämät. Määritysten kautta organisaation on mahdollista seurata, ohjata ja parantaa prosessia ja sen lopputulosta. (Pesonen 2007, 139–140.)

### 3.3.2 Vaikeudet prosessiajattelun hyödyn realisoinnissa

Vaikka prosessiajattelun ideat ja sen hyödyt ymmärretään kohtuullisesti hyvin, niin prosessiajattelun hyödyntäminen on osoittautunut erittäin vaikeaksi. Tämä johtuu yleisesti ottaen kahdesta syystä. Prosessiajattelu toimii intuitiota vastaan, sekä väärät tai tehottomat työmenetelmät organisaation johtamisessa haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä. (Laamanen 2002, 23–24.) Laamanen (2002, 26) on huomannut, että

ihmisillä on vaikeaa tehdä selkeää eroa projektin ja prosessin välillä sekä todeta, että projekti on prosessin ainutkertainen toteutus.

Organisaation kannalta toimintajärjestelmä on keino saavuttaa organisaation päämäärä. Mikäli ei ole tiedostettu päämäärää riittävässä mielessä, toimintajärjestelmää ei kannata kehittää. Kun päämäärä on tunnistettu, voimme kysyä miten tulee työskennellä, jotta saavutamme päämäärän ja mitä meidän tulee erityisesti edellyttää toimintajärjestelmiltä. Kuvassa 7 toimintajärjestelmä koostuu kolmesta kerroksesta: ohjaus- yhteistyö- ja tekemisen mallista. (Laamanen 2002, 35.)



**KUVA 7. Toimintajärjestelmä tukena organisaation päämäärille (Laamanen 2002, 36)**

Ohjausmallilla tarkoitetaan toimintatapaa, joka on omaksuttu organisaatiossa ja minkä avulla ymmärretään yhteistä suuntaa. Tämä tarkoittaa usein vision kirkastamista, tunnistetaan arvot, mission kirjaamista, tavoitteiden asettamista, strategian suunnittelua, ylenemis- ja palkitsemiskriteereitä. Organisaation tulokset eivät synny ilman yhteistyötä ja tähän tarvitaan toimintatapoja. Perinteinen muoto on funktionaalinen organisaatio, joka antaa perustan esimies-alaisuudelle. Tämä suhde tulee säilymään, joskin se muuttuu muotoaan esimiehestä kohti valmentajaa. Tiimit ja verkostot ovat toinen uudempi yhteistyön muoto ja näihin molempiin liittyy voimakas itseohjautuvuus. Henkilöt, jotka kuuluvat tiimiin tai verkostoon ovat yhteisesti sitoutuneet pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin toinen toistaan tukien. (Laamanen 2002, 36–37.)

Laamanen (2002, 36) sanoo, että ”prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikka”. Nämä kuvaavat niiden toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan organisaation tulokset. Prosessikuvauksien avulla yritetään ymmärtää, mikä on keskeistä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Näin mittaaminen ja kehittäminen voidaan kohdistaa kriittisiin vaiheisiin ja välttää osaoptimointia. Pelkkä prosessin ymmärtäminen ei riitä. Täytyy myös pystyä käytännössä toteuttamaan tärkeät tehtävät. Tähän tarvitaan työkaluja, tietojärjestelmiä, työohjeita, tekniikoita ja menetelmiä, joista koostuu tekemisen malli. Kannattaa olla hyvin varovainen sen suhteen, mitä käytännön työstä kirjaa ohjeiksi. Käytännön tilanteet ovat joka tapauksessa hyvin monimutkaisia ja niiden eri vivahteita on hankala tuoda esille kirjallisissa ohjeissa. On haastavaa kuvata työtehtävät riittävän tarkasti, joten niitä voi olla hankala hyödyntää. (Laamanen 2002, 36–37.)

### **3.4 Prosessien kehittäminen**

Prosessin tarkoitusta kannattaa ajatella arvon tuottamisella ja organisaation oman tehokkuuden suhteen. Rekrytointitapauksessa (sisäinen asiakas) esimiehelle on tärkeää, että hän saa nopeasti, kilpailukykyisin ehdoin, työtä osaavan henkilön töihin. Mikäli tarkoitus on näin muotoiltu, toteutumisen mittaaminen on helppoa. Läpimenoajalla mitataan nopeutta ja osaamista suoraan arvioinnilla tai perehdytyksen läpimenoajalla. Mikäli teemme toisenlaisen prosessivalinnan asiakkaan suhteen, tarkoituskin muuttuu. Rekrytoinnin tarkoitus voi olla tarjota uusille henkilöille mahdollisuus näyttää oma osaaminen ja kilpailukykyinen korvaus. Tällöin onnistumista voidaan mitata henkilön työtehtävistä suoriutumisella ja sillä miten hänen palkkansa ja palkkionsa kehittyvät. Prosessin suorituskyvyn kannalta on myös tehtäviä, joiden osalta tärkeintä on se, että ne tehdään, ei niinkään se, miten ne tehdään. (Laamanen 2005, 167.)



**KUVA 8. Toimintajärjestelmän kehittäminen prosessiajattelulla (Laamanen 2005, 156)**

Toimintajärjestelmää kehitettäessä jokainen organisaatio kulkee omaa polkuaan. Onnistumista voidaan tukea oikealla kehitystyön rytmityksellä sekä tehokkailla työmenetelmillä. Yleisesti organisaatioilla menee 3–5 vuotta prosessien mukaisen toiminnan omaksumiseen. Kuvassa 8 on esitetty tyypillinen kehityskulku, jossa organisaatio voi tehostaa ja selkiyttää toimintaansa. (Laamanen 2005, 157.)

Grönroosin (2001) mukaan pitkäaikaiset asiakkaat haluavat saada arvoa koko palvelutarjoamasta, tarjoaman eri osista sekä vastuullisten osastojen tulee tehdä yhteistyötä ja koko toimintaketjua täytyy koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yrityksen tulee tehdä vain sellaisia toimia, jotka lisäävät asiakkaalle arvoa; muut toimet tulee sulkea prosessin ulkopuolelle.

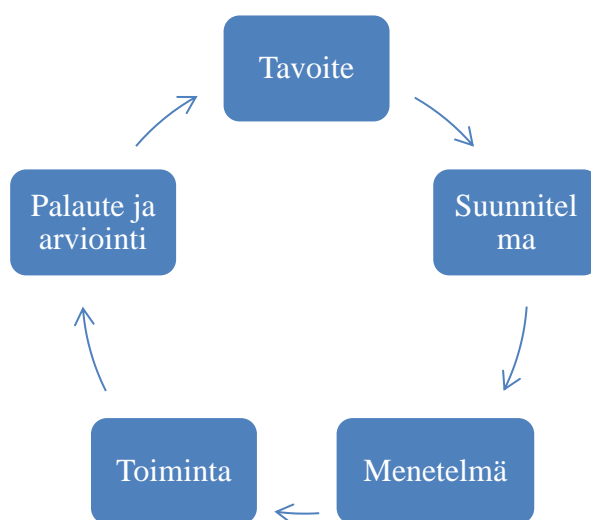
Prosessin kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Toimeksianto ja selkeät tavoitteet prosessien kehittämiseksi tulee johdolta, minkä myös tulee varata riittävät resurssit muutosten täytäntöönpanoon ja käyttöönotto vaiheeseen. Kehittämisellä on useita tavoitteita, yleisesti niillä tähdätään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelutason parantumiseen, ongelmatilanteiden hallintaan ja kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että päällekkäiset toiminnot lakautetaan, asioita keskitetään uudella tavalla ja rinnakkaisia vaiheita lisätään läpimenoajan nopeuttamiseksi. Prosessien kehittäminen johtaa usein uusien työtiimien muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit. Kehittämisen laajuus vaihtelee laajoista kehittämishankkeista jatkuvaan muutoksiin. Useissa



tapauksissa kehittäminen lähtee liikkeelle, kun halutaan saada johonkin ongelmaan ratkaisu. Prosessin kehittämisessä ja muutosprosessissa organisaation kannattaa hyödyntää organisaation sisällä olevaa osaamista. Kehitettävän prosessin luonne tulee tuntea ja samanaikaisesti ei kannata muuttaa liian montaa osaa prosessissa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

### 3.5 Ohjaamisen prosessi

Ohjausprosessi ei tarkoita vain yksittäistä ohjausta, vaan laajaa kokonaisuutta. Prosessi alkaa aina tavoitteiden asettamisella, eli siitä mihin toiminnalla pyritään. Yksilöitä ohjattaessa tavoitteet ovat yksilöllisiä ja lähtevät henkilöstä ja hänen osaamistarpeistaan. Ryhmien tavoitteet määritellään ryhmän koko ja taitotaso huomioon ottaen. Tavoitteiden jälkeen tehdään suunnitelma ja vastataan kysymyksiin mitä, miksi, missä, koska, kenelle ja miten. Suunnitelman avulla valmistaudutaan ja ennakoidaan eri tilanteita, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Kuvassa 9 kuvataan yksinkertaisesti, sitä kuinka ohjausprosessi toimii. (Kallio ym. 2010, 77.)



**KUVA 9. Ohjaamisen prosessi (Kallio yms. 2010, 78)**

Menetelmien valinta riippuu paljolti yksilöstä tai ryhmästä, mutta myös ohjaajan asettamista tavoitteista. Prosessimenetelmä on vain väline tavoitteen saavuttamiseen, ei itsetarkoitus. Toimintaa aletaan toteuttaa tehtyjen suunnitelmien perusteella. Joskus tässä vaiheessa joudutaan vielä muokkaamaan suunnitelmaa. Toteutusvaiheessa on syytä tarkastella, että eteneminen on tavoitteiden mukaista. Tämän jälkeen tulevat palaute ja arviointi. Palautetta voidaan kerätä monin eri keinoin, riippuen siitä millai-

sesta ohjaustoiminnasta on kysymys. Ohjaajan on syytä tehdä itsearviointi, tämän jälkeen ohjaaja muokkaa ohjausprosessia palautteen jälkeen, mikäli katsoo sen tarpeelliseksi. (Kallio ym. 2010, 78.)

Ohjaajan tulee antaa tietoa oppijalle ja samalla ohjaaja haastaa aktiivisesti oppijan käsittelemään annettuja tietoja työssään. Oppijan annetaan rakentaa opetusta, mielekkäitä ja merkityksellisiä prosessikokonaisuuksia ja heille tulee antaa tukea näissä prosesseissa. Väärin omaksutut työ- tai ajattelutavat hidastavat tai jopa estävät uuden prosessin oppimista, kun taas oikein opitut tavat edistävät prosessioppimista. (Lepistö & Saarinen 2002, 7.) Kankkusen ym. (2005, 228) mukaan tieto kerätään lukuisista erilaisista, osin jo olemassa olevista järjestelmistä. Jatkuva järjestelmien tuottama aineisto ja sen tulkitseminen pitää yrityksen johdon ajan tasalla kehityksestä.

### **3.6 Ostolaskuprosessi**

Yksi taloushallinnon prosesseista on ostolaskuprosessi, joka on taloushallinnosta eniten aikaa vievä prosessi (Lahti & Salminen 2008, 15). Yksinkertaisuudessaan ostolaskuprosessi muodostuu laskun vastaanotosta, maksamisesta, kirjaamisesta kirjanpitoon ja laskun arkistoinnista. Kokonaisuutena katsottuna ostolaskuprosessi käynnistyy paljon aikaisemmin. Ostolaskun ensimmäinen vaihe on ostoehdotus ja tilaus, ehtojen hyväksyminen ja tavarantoimituksen vastaanottaminen. (Lahti & Salminen 2014, 52–53.) Mäkinen ja Vuorion (2002, 113) mukaan ostolaskujen käsittelytavat eivät ole muuttuneet radikaalisti vuosikymmenten takaiseen, mikäli ostolaskuja käsitellään paperisena koko prosessin ajan.

Alla on kuvattu perinteinen yhdeksänvaiheinen paperilaskuprosessi, laskun toimitus seuraavalle tapahtuu aina fyysisesti joko viemällä tai postittamalla:

1. ostolasku saapuu
2. lasku saapuu asiantarkastajalle
3. tarkastaja hyväksyy laskun
4. tarkastaja välittää laskun hyväksyjälle viemällä tai postittamalla
5. hyväksyjä hyväksyy laskun
6. hyväksyjä toimittaa laskun ostoreskontranhoitajalle
7. reskontranhoitaja tiliöi ja tallentaa laskun perustiedot reskontraan
8. reskontranhoitaja arkistoi ostolaskun mappiin

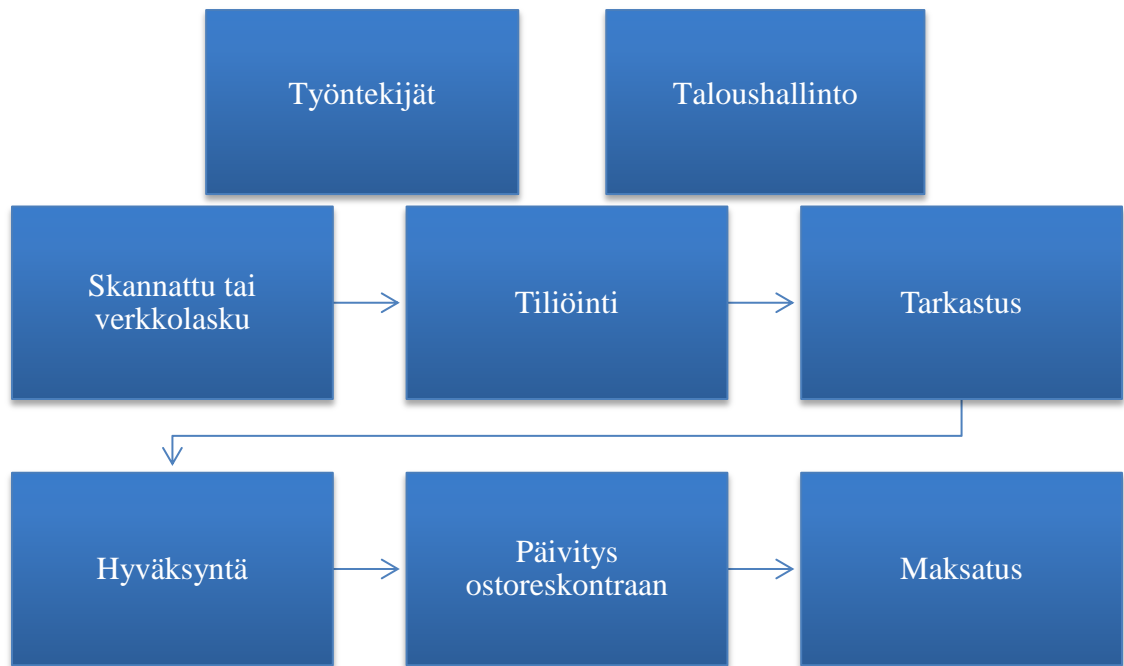
### 9. laskuista tehdään maksuaineisto, joka siirretään pankkiin

(Lahti & Salmien 2014, 53–54.)

Lahti ja Salminen (2014, 54) toteavat, että tähän perinteiseen prosessiin liittyy monia ongelmia, joita ovat laskun hidas kierto ja katoamiset, sekä käsittelyyn liittyvät työvaiheet, jotka ovat arkistointi ja talletus. Sähköisen taloushallinnon ratkaisut vähentävät manuaalista työtä ja virhealttiutta. Sähköisen taloushallinnon ansiosta laskut ovat käytettävissä kulujaksotuksiin, ennen kuin lasku on lopullisesti hyväksytty. Tästä on myös muitakin hyötyjä, taloushallinnossa ostolaskujen käsittely tehostuu etenkin kiertäytysprosessissa, laskujen läpimenoaikana ja parempana kontrollina

Sähköinen taloushallinto nopeuttaa tietojen siirtämistä sekä niiden jäljitettävyyttä ja parantaa tiedon ajantasaisuutta (Granlund & Malmi 2004, 58). Suuret yritykset hyötyvät sähköistämisestä, ne voivat saada jopa kymmenien miljoonien vuotuiset säästöt (Mäkinen & Vuorio 2002, 114).

Kuvassa 10 nähdään sähköisen ostolaskuprosessin vaiheet, kun siihen ei liitetä tilausta tai sopimusta. Prosessi alkaa ostolaskun vastaanotolla käsittelyjärjestelmään, joko paperilasku skannattuna tai verkkolaskuna. Toinen vaihe on tiliöinti, jossa lasku tiliöidään joko manuaalisesti tai automaattisesti. Tarkistusvaiheessa lasku lähetetään tarkistus- ja hyväksymiskiertoon. Neljännessä vaiheessa sekä tarkastaja että hyväksyjä ovat hyväksyneet laskun. Lasku saapuu takaisin reskontrahoitajan käsiteltäväksi. Vaiheessa viisi reskontrahoitaja päivittää ostolaskun ostoreskontraan. Prosessin viimeisessä vaiheessa ostoreskontrassa olevasta aineistosta luodaan maksuaineisto, se välitetään pankkiin ja laskut maksetaan. (Lahti & Salmi 2014, 54–55.)



**KUVA 10. Sähköinen ostolaskuprosessi, järjestelmään ei ole tallennettu tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2014, 55)**

Yleisesti ostolaskuprosessi perustuu ostotilaukseen, tällöin tätä voidaan tehostaa merkittävästi. ERP-järjestelmissä ostolasku voidaan linkittää suoraan ostotilaukseen. Parhaimmissa tapauksissa prosessi on pitkälle hioutunut; tilaukseen ja vastaanottoon täsmäävät ostolaskut käsitellään täysin automaattisesti, eikä ostolasku saapuessaan vaadi lainkaan manuaalista käsittelyä. Tällöin tiliöinti perustuu ostotilauksen aikana järjestelmään tehtyihin tiliöintisääntöihin. (Lahti & Salminen 2014, 55.)

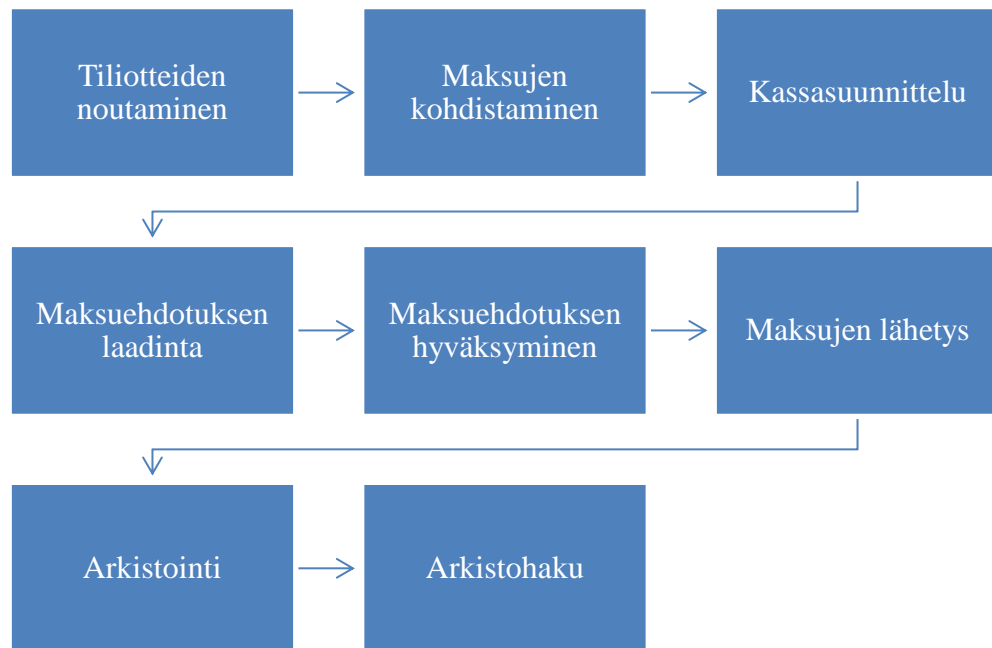
Mikäli ostolaskuprosessi perustuu tilaukseen, se on lähes identtinen ostotilaukseen perustuvan ostolaskuprosessin kanssa. Erona näiden välillä on ainoastaan se, että laskun vastaanoton jälkeen ostolaskua ei verrata tilaukseen, vaan aina sopimukseen. Hallinnolliset laskut perustuvat lähes aina sopimukseen, näitä laskuja ovat esimerkiksi vuokra, vakuutus, vartiointi ja leasinglaskut. (Lahti & Salminen 2014, 56 - 57.) Yksi tärkeimmistä sisäisten prosessien osa-alueista yrityksessä on tehokas ja varmennettu ostolaskuprosessi. Tämän osa-alueen hallinta tuo yritykselle säästöjä niin ajallisesti kuin rahallisestikin ja nämä ovat helposti mitattavissa. Sähköinen taloushallinto on melko uusi asia yritysten elinkaareissa. Kun yritys on kerran sähköistänyt ostolaskuprosessin, se ei tule enää palaa paperiprosessiin sähköistämisestä saatujen hyötyjen takia. (Heeros Systems 2014.)

Ostoreskontralla tarkoitetaan erillistä sivu- tai osakirjanpitoa, joka on erillään pääkirjanpidosta ja minkä avulla seurataan yrityksen saatavien ja velkojen tilannetta. Saatavien seuraaminen tapahtuu asiakaskohtaisesti ja velkojen hankkijakohtaisesti niin kutsutuilla henkilötileillä. Henkilötileissä tilit nimetään asiakkaan tai hankkijan mukaan. Reskontra jaetaan velallis- ja velkojareskontriin. Kirjaukset reskontraan ja kirjanpitoon tehdään yleensä samanaikaisesti. Reskontran saldotarkistus tehdään kuukausittain. (Ihantola ym. 2008, 216.) Velallisreskontrasta käytetään nimitystä myyntireskontra ja velkojareskontrasta nimeä ostoreskontra (Taloussanomat 2012). Myyntireskontrassa on nähtävillä saatavat ja ostoreskontrassa on nähtävissä puolestaan ostovelat (Ihantola ym. 2008, 216).

Ostoreskontran avulla seurataan ostovelkoja. Yleisesti ottaen ostovelat syntyvät vaihto-omaisuuden, pysyvien vastaavien ja ulkopuolisten palveluiden hankinnasta. Ostoreskontraan viedään kaikki yrityksen ostovelkoja koskevat laskut. On myös tavallista että ostoreskontraan kirjataan yrityksen kululaskut, joita ovat esimerkiksi sähkö, puhelin- ja toimistotarvikelaskut. (Lindfors 2001, 62.) Reskontra pitää täsmäyttää vähintään tilikausittain, jos kirjaukset tehdään yhdistelmänä pääkirjanpitoon (Ihantola ym. 2008, 215). Mikäli ostovelkaluettelossa ja reskontrassa on eroa, tällöin laskupäiväkirjaa pitää verrata pääkirjan vienteihin (Lindfors 2011, 90).

### **3.7 Maksuliikenteen prosessi**

Yrityksen maksuliikenne on tärkeä osa sen kassahallintajärjestelmää. Kun maksuliikenne on hyvin järjestelty, se edistää yrityksen liiketoimintaa laajasti. (Leppiniemi 2009, 180.) Maksutapahtumia, viitesuorituksia ja muita tiliotetapahtumia käsitellään maksuliikenteessä. Olennaisesti maksuliikenteeseen liittyvät erilaiset maksuvälineet, näitä välineitä ovat luottokortti, muut maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumat sekä mobiili- ja internetmaksut. Yrityksen maksuliikenne tarkoittaa yrityksen taloushallintajärjestelmien ja pankin välistä maksutapahtuman käsittelyä järjestelmissä. Suomalaista maksuliikennejärjestelmää ja -infrastruktuuria pidetään maailmalla kehittyneimpänä, koska maksuliikennestandardit pankkien välillä toimivat hyvin, viitteitä käytetään runsaasti ja rahaliikenne kulkee erittäin nopeasti osapuolten välillä. (Lahti & Salminen 2014, 16, 116.)



**KUVA 11. Maksuprosessin vaiheet (Mäkinen & Vuorio 2002, 133)**

Tiliotteiden noutamista elektronisesti rahaliikennejärjestelmään kutsutaan Titi-tiliöinniksi (TiTo = tiliote tositteena). Erilaisia tiliöintimalleja voidaan tallentaa erilaisille tapahtumille rahaliikennejärjestelmään, mutta tiliöinnit voidaan tehdä myös manuaalisesti. Tiliöinnin jälkeen tapahtuma siirretään kirjanpitoon. Tämä toiminto vähentää virheiden määrää ja tiliotteiden arkistointi hoituu helposti sähköistyksen ansiosta sekä arkistosta etsiminen myöhempää tarkastelua varten helpottuu ja nopeutuu huomattavasti. (Lahti & Salminen 2014, 121–123.) Kuvassa 11 nähdään maksuprosessikuvaus, tähän liittyy tiliotteiden käsittely, kassasuunnittelu ja suoritusten maksaminen. Tiliotteet noudetaan tietoliikenneyhteyksiä hyväksi käyttäen taloushallintajärjestelmään. (Mäkinen & Vuorio 2002, 139.)

Yrityksestä pois lähtevä maksuliikenne voi olla matka- ja kululaskuja, ostolaskuja, palkkoja, viranomaismaksuja ja muita manuaalisesti syötettäviä maksuja. Tällaisia viranomaismaksuja ovat esimerkiksi verot ja veronluontoiset maksut (työnantajasuoritukset), joita joudutaan syöttämään käsin maksuaineistoon. Saapuvia maksuvirtoja puolestaan ovat myyntireskontran suoritukset, käteismyynti, verkkopankkimaksut sekä pankki- ja luottokorttisuoritukset. Ulospäin menevissä maksuissa on riskinä väärinkäytökset. Riskistä johtuen maksuliikenne hajautetaan useammalle henkilölle, jolloin väärinkäytöksen riski pienenee. (Lahti & Salminen 2014, 118–121.)

## **4 YRITYS OY**

Tässä luvussa kerrotaan toimeksiantajasta, joka on Yritys Oy. Nimi on salattu yrityksen pyynnöstä. Yritys Oy on valtakunnallisesti toimiva taloushallinnon ulkoistamispalveluita tarjoava yritys. Aluksi kuvataan Yritys Oy:tä yleisellä tasolla ja mihin he sijoittuvat konsernitasolla. Tämän jälkeen kuvataan Yritys Oy:n nykytilannetta, kuinka heillä perehdytys hoidetaan ja miten heidän prosessinsa toimivat.

### **4.1 Toimeksiantajan kuvaus**

Yritys Oy kuuluu konserniin Yritys X. Yritys X rakentuu konsultointi -, rekrytointi- ja ulkoistuspalveluista, jotka täydentävät luontevasti Yritys X:n palvelukokonaisuutta. Yritys Oy on taloushallinnon ulkoistukseen ja järjestelmäratkaisuihin erikoistunut palveluyritys, joka on perustettu vuonna 2003 ja se toimii Itä-Suomessa. Yritys Oy:llä on tällä hetkellä valtakunnallisesti työntekijöitä noin 40 ja se palvelee lähes 150 eri yritystä. Itä-Savossa heillä on kaksi eri toimipistettä ja niissä työskentelee yhteensä 35 henkilöä. Molemmissa Itä-Suomen toimistoissa annettavat palvelut ovat kirjanpito ja palkanlaskenta; muut toimistojen tarjoamat palvelut eroavat toisistaan. Toisessa paikassa tarjottavat palvelut ovat reskontra ja maksuliikenne, helpdesk, sisäinen ja sopimuslaskutus, franchising-yrittäjien neuvonta sekä myynti. Toisen toimiston palvelut ovat laskujen skannaus, myynti/mainonta ja konsultointi.

Palveluyrityksen toiminnassa huomioidaan erityisesti talous- ja liikkeenjohdon näkökulma, minkä takaa palvelukeskuksen kuuluminen Yritys X:n. Yritys Oy:n talouspalveluita voidaan halutessa täydentää sisaryhtiön talousjohdon konsultointipalveluilla. Yritys Oy tarjoaa tehokkaan ja laadukkaan taloushallinnon asiakkailleen. Asiakkaita on kaikista yritysten kokoluokista (suuret, keskisuuret, pienet ja kasvuyritykset). Yritys Oy on mukana asiakkaan taloushallinnon ulkoistamisessa, taloushallinnon järjestelmässä sekä palkkapalveluissa. Palvelukeskuksen ydin on osaava ja sitoutunut tiimi ja vahva järjestelmäympäristö.

Asiakkaat voivat ulkoistaa taloushallintonsa joko osittain tai kokonaan Yritys Oy:lle. Palvelut räätälöidään aina asiakkaan mukaan ja hänelle sopivalla tavalla eri tilanteisiin sopiviksi. Asiakasyritykset ulkoistavat kaikkein vakiomuotoisimmat prosessit kuten palkanlaskennan ja ostolaskujen käsittelyn, mutta osa asiakkaista on valinnut myös

vaativimpien alueiden ulkoistukset, kuten konsernilaskennan ja raportoinnin Yritys Oy:lle. Yritys Oy tarjoaa palvelut joko pilvipalvelualustalla tai asiakkaan omilla järjestelmillä. Ulkoistaminen Yritys Oy:lle ei välttämättä tarkoita asiakasyrityksen taloushallinto henkilöstön irtisanomista, vaan joissain tapauksissa nämä henkilöt siirtyvät Yritys Oy:n henkilöstöön. Tämä mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen toimintojen mukana ja samalla siirtyvälle henkilöstölle aukeaa laaja mahdollisuus eri urapoluille Yritys X:n taloushallinnon asiantuntijaorganisaatiossa.

## **4.2 Kuvaus nykytilanteesta**

Yritys Oy:n palvelun ydin on osaava ja sitoutunut tiimi. Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) mainitsevat, jotta tämä saavutetaan, perehdytys ja työhönopastus tulee aina antaa työntekijälle, työpaikan koosta riippumatta. Perehdytyksen ja opastuksen tulee ulottua organisaatiossa kaikkiin henkilöstöryhmiin. Tämän pitää kattaa myös asiakkaan luona tehtävät työt sekä työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. Ilman hyvää ja laadukasta perehdytystä organisaatioon ja työtehtäviin, Yritys Oy ei pysty tarjoamaan ydinosaa asiakkaalle.

Yritys Oy:n tämän hetkinen tilanne ei ole paras mahdollinen; yrityksessä on hyvin kiireinen vaihe ja henkilöstö on mitoitettu juuri nykyisestä työtilanteesta selviämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei syvällistä perehdytystä ehditä antamaan uusille työntekijöille. Vuodenaikojen mukaista vaihtelua toki on, kesät ovat tunnetusti tällä alalla hiljaisempia jaksoja, joten silloin perehdytykseen on paremmin aikaa. Penttisen ja Mäntynen (2009) mukaan työpaikan tarkoitus on tuottaa niitä palveluja ja tuotteita, joita varten yritys on perustettu, hyvästä perehdyttämisestä hyötyvät niin asiakkaat, yritys kuin työntekijätkin. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen näyttäminen työssä on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. Tällä hetkellä myös Yritys Oy:n puutteellinen ohjekansio vaikeuttaa uuden henkilön tuloa organisaatioon. Uusi henkilö ei saa ohjeistuksesta apua ja lisäksi mainitsemani toimiston kiire voi antaa huonon kuvan uudelle työntekijälle. Tämän johdosta uuden tulokkaan motivaatio ja mielenkiinto työtä kohtaan voi laskea ja on vaikeampaa saada sitä nopeasti nousemaan työn edetessä.

Kun asiakasyritys on tehnyt ratkaisun taloushallinnon ulkoistamisesta joko kokonaan tai jonkin osan siitä, asiakas on jo miettinyt kuinka hän haluaa prosessista paremman. Tuuralan (2010) mukaan prosessi, joka kaipaakin kehitystä, on ensimmäiseksi tunnistet-



tava ja määriteltävä. Tämän tekevät vastuunalaiset henkilöt (johto ja työntekijät). Kehittämistä kaipaavia prosesseja voi olla samanaikaisesti useita ja näitä voidaan antaa samanaikaisesti työryhmälle kehitettäväksi.

Yritys Oy:n kohdalla voidaan kuvata kaikki toiminta tai muutos prosessina. Laamanen (2009, 61) kirjoittaa kirjassaan, että asiakkaat ovat kiinnostuneita prosessien menestymisestä. Myös Yritys Oy voi kuvata, kuten Laamanen jatkaa, prosessinsa prosessikarttojen avulla asiakkailleen. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, ohittaen osastojen ja organisaatioiden rajat.

Taloushallintonsa ulkoistaneet asiakkaat ovat yrityksiä. Laamasen (2005, 157) mukaan prosessin tarkoitusta kannattaa ajatella arvon tuottamisena ja organisaation oman tehokkuuden suhteen. Yritys Oy:n toimintatavat ovat äärimmäisen tehokkaita ja kaikki työntekijät tekevät tehtävänsä samalla tavalla, näin toimittaessa välttyään turhilta virheiltä, joka säästää aikaa ja rahaa. Yritys Oy on valinnut luotettavat ohjelmistotoimittajat, jotka tarjoavat toimialan parhaimpia ja luotettavimpia ohjelmistoja. Tämä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn palvelukeskuksessa.

Myös silloin, kun asiakas on päättänyt ulkoistaa osan toiminnastaan Yritys Oy:lle, prosessin kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012) kirjoittaa, että toimeksianto ja selkeät tavoitteet prosessien kehittämiseksi tulevat johdolta ja heidän tulee varata riittävät resurssit muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheeseen. Kehittämisellä on useita tavoitteita, yleisesti niillä tähdätään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelutason parantumiseen, ongelmatilanteiden hallintaan ja kustannussäästöjen aikaansaamiseen.

Yritys Oy:n mainitsee myös, että he tarjoavat tehokasta ja laadukasta taloushallintoa sekä vahvan järjestelmäympäristön. Tässä kohdassa tulee hyvin esille seikka, josta myös Leppiniemi (2009,180) kertoo; yrityksen maksuliikenne on tärkeä osa sen kassahallintajärjestelmää. Kun maksuliikenne on hyvin järjestelty, se edistää yrityksen liiketoimintaa laajasti. Ihantolan ym. (2008,16) mukaan reskontralla tarkoitetaan erillistä sivu- tai osakirjanpitoa, joka on erillään pääkirjanpidosta ja minkä avulla seurataan yrityksen saatavien ja velkojen tilannetta. Näillä perusasioilla Yritys Oy pystyy jo

tarjoamaan lisäarvoa asiakkailleen. Kuten Lahti ja Salminen (2014, 54–55) kertovat, kuvassa 10 näemme millaisia eri vaiheita ostolaskuprosessissa on ja kuinka se alkaa käsittelyjärjestelmissä. Samoin Lahti ja Salminen (2014, 116) kertovat, kuinka maksuliikenteeseen liittyy olennaisesti erilaiset maksuvälineet, näitä välineitä ovat luottokortti, muut maksukorttitapahtumat, kassa -ja käteistapahtumat ja mobiili- ja internet-maksut.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luvussa kerrotaan millaisia tutkimusmenetelmiä työssä käytetään ja kuinka hyvä haastattelu tehdään. Kerron myös miksi valitsin juuri tämän tutkimusmenetelmän työhöni ja kuinka tein havaintoja toimeksiantajan työympäristössä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Termi laadullinen tutkimus tai kvalitatiivinen ymmärretään yksinkertaisesti aineiston ja analyysimuodon kuvaukseksi, mutta ei numeraaliseksi kuvaukseksi. Tällaiseen aineistoon voidaan soveltaa erilaisia lukutapoja, kuten esimerkiksi laadullisen aineiston käsittely tai aineiston laadullinen käsittely, tässä tapauksessa rajat eivät ole selkeitä. Haastattelua voidaan käyttää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa, lisäksi siitä saatua aineistoa voidaan analysoida kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti. Vastakkainasettelu kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen menetelmään on turhaa ja harhaanjohtavaa, silloin niiden avulla keskustellaan tutkimuksen hyvydestä ja huonoudesta. Tärkeintä on tehdä tutkimus, joka on mieluusti hyvä ja asianomaisiin ongelmiin sopivilla menetelmillä. (Eskola & Suoranta 2003, 13–14.)

Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Tämä voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. (Eskola & Suoranta 2003, 15.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on yksi monista tieteellisistä tutkimuksen suuntauksista. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan kohteen laatua ja ominaisuuksia. (Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013a.) Kehitystyön kannalta hyvä vaihtoehto on laadullinen tutkimus. Laadullisen menetelmän tietoa voidaan kerätä monella tavalla. Näitä tapoja ovat muun muassa haastattelut, päiväkirjat, valokuvat ja keskustelut. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään

myös valmista aineistoa. Nykypäivänä myös sosiaalisesta mediasta saadaan tutkimusaineistoa helposti ja sitä voidaan analysoida kuten mitä tahansa muuta laadullisen tutkimuksen aineistoa. (Inspirans 2013.)

Laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat toisistaan selkeästi. Määrällisessä tutkimuksessa haastattelut pohjautuvat satunnaisotokseen ja yleisesti ottaen näissä haastatteluissa käytetään strukturoituja kysymyksiä. Usein laadullisissa tutkimuksissa käytetään haastattelua tiedon keruussa. Tällöin kyse on avoimien kysymyksien esittämisestä tietylle kohderyhmälle. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset esitetään ennakkoon valitulle kohderyhmälle. Aineisto laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti tekstiä ja se on kuvattu ei-numeraalisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto perustuu juuri sillä hetkellä olevaan materiaaliin, tällöin aineiston totuudellisuuden vaatimus on tärkeää. (Tilastokeskus 2013.)

Kysymys, joka yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä esitetään, koskee aineiston kokoa. Kysymys on varsin usein hyvin epämääräinen, koska puhe on empiirisestä tutkimuksesta, tällöin on varsin perusteltua esittää kysymyksiä aineiston koon suhteesta edustettavuuteen ja yleistettävyyteen. Aineiston koolla ei ole sen suurempaa merkitystä tutkimuksessa, ellei empiirisellä tutkimuksella olisi kysymys yksityiskohtaisen sijasta yleisen tiedon tavoittelusta. Laadullisella tutkimuksella ei voida automaattisesti kertoa sosiaalisista tosiasioista. Tutkimuksen alussa tutkija joutuu pohtimaan aineiston määrän lisäksi statusta ja sen teoreettista merkitystä tutkimusongelman suhteen. Kysymykset laadullisen aineiston kokoon, edustettavuuteen tai yleistettävyyteen tulee lähteä laadullisen tutkimuksen omista lähtökohdista. Siksi ei ole sopivaa kääntää käsitteiden merkitystä laadulliseen tutkimukseen sopiviksi. (Eskola & Suoranta 2003, 60.)

Tutkijan on otettava tutkimusta tehdessään huomioon tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset. Yleisesti hyväksyttyjä tutkimuseettisiä periaatteita ovat tiedon hankinta ja julkaisu. Tutkimus on eettisesti hyvä, kun noudatetaan *hyvää tieteellistä käytäntöä*. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Eettisyys on otettu työssä huomioon siten, että perehdyin huolellisesti jo olemassa olevaan materiaaliin ja syventävän harjoittelun ohella havainnoin muita työntekijöitä sekä keskustelemalla materiaalista. Pidin päiväkirjaa havainnoista ja omista kokemuksistani harjoittelussa. Työtä tehdessä pidin mielessäni

koko ajan sen, että materiaali tulee kaikille uusille työntekijöille sekä harjoittelijoille, jotta heidän on helpompi omaksua työnsä.

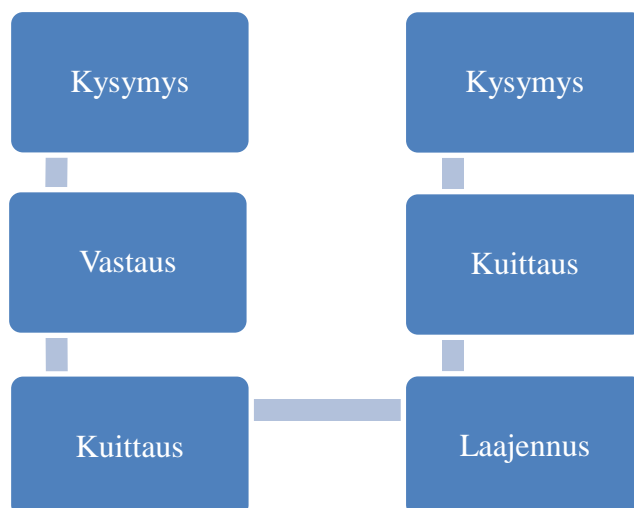
## **5.2 Tutkimusaineiston keruu**

Tieteellisen tutkimuksen perusta on aineisto, jota voidaan laadullisessa tutkimuksessa tuottaa tutkimuksen kuluessa tai se voi koostua valmiista aineistosta. Mikäli tutkimuksessa käytetään valmista aineistoa, tällöin on selvitettävä mistä se löytyy. Jos aineistoa tuotetaan tutkimuksen kuluessa, on suunniteltava aineistonhankinta huolellisesti. (Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013b.)

### **5.2.1 Haastattelut ja havainnointit**

Saaranen ja Puusniekka (2006) sanovat, että tutkimusongelma on tutkimusaineiston hankinnan lähtökohta, ongelman avulla valitaan aineistonkeruumenetelmä. Näkökulma, mistä asiaa lähestyy, vaikuttaa siihen miten aineistoa kerää ja tutkimusta tekee. Perinteisimmät keinot laadullisen aineistonhankintaan ovat haastattelu ja havainnointi. Halutessaan voi valita useamman tutkimusmenetelmän.

Hirsjärvi ym. (2009, 23) kertovat, että haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Menetelmässä on sekä haittoja että etuja. Suurimpana etuna pidetään aineiston keruun joustavuutta. Haastattelut muistuttavat yleisesti spontaania keskustelua, mutta eroavat näistä aina institutionaalisuuden vuoksi. Haastattelulla on aina päämäärä, johon sillä pyritään ja tutkimushaastattelulla se on tutkimuksen tavoite. Haastattelijalla tulee olla tiedon intressi, minkä vuoksi hän tekee kysymyksiä, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja fokusoi sitä tiettyihin teemoihin jne. Toiminnallisemmasta näkökulmasta eroa on siinä, että osallistujat toteuttavat tilanteeseen kuuluvia tehtäviä keskustelun avulla. Institutionaalisuutta kuvaa haastattelun nauhoitus ja se, että haastatteliija tekee muistiinpanoja. Haastattelu aloitetaan ja lopetetaan erityisillä toimilla. Haastattelun alussa voidaan puhua yleisistä asioista kuten esimerkiksi säästä, johon molemmat osapuolet voivat vaivattomasti osallistua. Varsinainen haastattelu alkaa kysymällä haastateltavalta nauhoituslupaa ja kertomalla omasta roolista, tehtävästä, tutkimuksesta ja tavoitteesta. Haastateltavalle tulee olla selvää keskustelun tarkoitus. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23–24.)



**KUVA 12. Kysymys–vastaus–kuittaus–sekvenssi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 28)**

Haastattelussa kysytään kysymys ja siihen vastataan, minkä jälkeen haastattelija kuittaa kysymyksen. Haastattelija voi kuitenkin kuittauksen jälkeen esittää perusteita haastateltavan näkökulmiin. Kuvassa 12 havainnollistetaan, kuinka haastattelijan ei tule edetä lyhyin kysymys – vastaus-jaksoin vaan hänen tulee tehdä haastattelusta keskustelunomainen. Tällöin haastateltava jatkaa aiheista esittämällä mielipiteensä tueksi esimerkkitapauksia. Haastattelun rakenne kysymys – vastaus – kuittaus kertoo haastattelijan asemasta keskustelun etenemisen ohjaajana, koska hänellä on kysymykset ja hän kuittaa haastateltavalta saamansa vastauksen ennen uuteen kysymykseen siirtymistä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29.)

Havainnoinnilla saadaan selville, kuinka ihminen toimii eri tilanteissa todellisuudessa. Yhteiskuntatieteilijät ovat huomanneet, että saadaan eri tutkimustuloksia samasta asiasta, kun henkilöitä haastatellaan tai heidän toimiaan havainnoidaan. Asenteiden ja puheen tasolla ollaan tietyn arvomaailman kannalla ja arkielämän kannalta katsottuna toisen arvomaailman kannalla. Havainnointi on työläs menetelmä ja tämän johdosta haastattelu ja kysely ovat syrjäyttäneet sen. Havainnoinnista saadaan suoraa välitöntä tietoa yksilöstä, ryhmästä tai organisaatiosta toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tämän avulla päästään luonnolliseen toimintaympäristöön. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–213.)

### 5.2.2 Oman aineiston keruu

Tutkimuksen ainoan haastattelun tein Yritys Oy:n reskontran tiiminvetäjälle. Haastattelun tyyppisiä tapaamisia oli useita työtä tehdessä. Haastateltavien joukko oli rajallinen, joten se ei täyttäisi määrällisen tutkimuksen kriteereitä ja täten antaisi riittävää varmuutta tutkimustuloksesta. Haastattelu sopi tähän tutkimukseen parhaiten siksi, että tällä tavalla sain parhaan ymmärryksen perehdytyksen ja ohjekansion haasteista ja ongelmakohdista. Valitulla haastateltavalla oli paras ja laaja-alaisin tieto Yritys Oy:n perehdytyksestä ja ohjeistuksesta. Harjoitteluni aikana tiimiin kuului neljä vakinaista työntekijää ja kaksi harjoittelijaa, tämä sekä havaintojen tekeminen vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan. Näin pienestä joukosta on vaikea saada luotettavaa kuvaa siitä, miten ohjeistusta pitäisi parantaa. Tällaisessa tilanteessa voisi tulla vastaan tilanne, jossa kokematon työntekijä/harjoittelija vaikuttaisi liikaa lopputulokseen.

Omaan työhöni tein haastattelun ja havainnointia ollessani osana reskontratiimiä. Haastatteluun oli valmistauduttava huolellisesti. Kysymykset tuli suunnitella hyvin, että saisi mahdollisimman hyvän kuvan esimiehen näkökulmasta ongelmaan. Harjoittelun aikana myös havainnoin, kuinka ohjekansiota olisi järkevä alkaa tehdä ja mitä puutteita siinä on. Osana päivittäistä keskustelua havainnoin myös muiden työntekijöiden esille nostamia asioita. Kirjasin päivän aikana kuulemani asiat ylös päiväkirjaan, josta pystyin hyödyntämään tietoa tutkimuksen kuluessa. Haastattelussa käytin ennakkoon mietittyjä kysymyksiä ja vastaukset nauhoitin myöhempää koontia varten.

Ennen haastattelua olin miettinyt alustavat kysymykset valmiiksi, jotka otin mukaan haastattelutilanteeseen. Haastattelussa esittämiä kysymyksiä olivat haastateltavan nimi ja tehtävä organisaatiossa, mikä oli lähtötilanne ohjekansion tekemiseen yrityksen näkökulmasta, mitä ongelmia ja hankaluuksia nykytilanne aiheuttaa. Lisäksi kysyin onko eri toimipaikkojen välillä yhtenäistä ohjeistusta, mistä lähteestä työntekijä/harjoittelija löytää uuden ohjeistuksen, mitä tavoitteita yrityksellä on ohjeistuksen suhteen ja millaisia mahdollisuuksia valmis ohjeistus tarjoaa yritykselle. Varsinaisia keskusteluja aiheesta kävin yrityksen edustajien kanssa neljään eri kertaan, kahdella kerralla mukana oli tiiminvetäjä ja paikallisjohtaja. Keskusteluissa kartoitimme työn ongelmia ja odotuksia sekä kuinka Yritys Oy haluaa työn julkaistavan ja mitä työssä on otettava huomioon sitä tehdessä. Muut tapaamiset olivat tiiminvetäjän kanssa, joista ensimmäinen oli alustava haastattelu. Tällöin keskustelimme lähestulkoon samoista

kysymyksistä, joita esitin varsinaisessa haastattelussa. Varsinainen ero näiden kahden välillä oli se, että haastattelu oli hieman virallisempi, se nauhoitettiin ja siinä oli mukana ennalta laaditut kysymykset. Keskustelin henkilöiden kanssa, kuinka he kokevat Yritys Oy:n perehdyttävän heidät työhönsä ja kuinka paljon he saavat apua ohjekansiossa. Keskustelin myös kahden pidempään yrityksessä olleen työntekijän kanssa kuinka helpottavaksi/vaikeuttavaksi perehdytystilanteessa he kokevat nykyisen ohjeistuksen ja sen saatavuuden.

Havainnointi ajoittui syventävän harjoittelun ensimmäiseen kuukauteen. Tällöin pystyin hyvin seuraamaan kuinka opastusta ja ohjeistusta käytetään uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden kanssa. Itseni lisäksi Yritys Oy:ssä oli samaan aikaan kaksi muuta harjoittelijaa ja juuri taloon tullut uusi työntekijä, jotka kaikki käyttivät ohjeistusta avukseen. Havainnoista pidin listaa, johon kirjasin nopeasti mitä tilanteessa tapahtui ja kuinka toimittiin. Havainnoit liittyivät pääasiassa henkilöihin, kun taas päiväkirja liittyi suoraan ohjemateriaaliin.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Tutkijan alkuvaiheen valinnoista tutkimusprosessissa riippuu se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelma saattaa ohjata menetelmien ja analyysien valinnassa. Kertyneen aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä. Tutkija selvittää analyysivaiheessa minkälaisia vastauksia hän on saanut ongelmiinsa. Voi käydä myös niin, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, kuinka ongelma olisi pitänyt oikeasti asettaa. Empiirisessä tutkimuksessa vasta esitöiden jälkeen päästään tekemään päätelmiä. Ensimmäisessä vaiheessa on tietojen tarkistus. Tässä vaiheessa pitää selvittää kaksi seikkaa, sisältyykö aineistoon virheellisyyttä ja puuttuuko tietoja. Toisessa vaiheessa on mahdollinen tietojen täydentäminen uudella kyselyllä ja kolmantena vaiheena on aineiston tallentaminen analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Laadullisen tutkimusaineistot voivat sisältää hyvin monenlaista tutkimusmateriaalia. Tutkimusaineistoa ovat haastattelulitteraatiot, ääni- ja kuvatallenteet, etnografiset kenttäpäiväkirjat ja kirjoitusaineistot. Haastattelu- ja keskusteluaineistot tulee tallentaa joko äänittämällä tai videoimalla, minkä jälkeen ne puretaan litteroimalla kirjalliseen muotoon. Tyypillinen tapa käsitellä puheaineistoa on äänitallenteen purkaminen kir-

jalliseen muotoon. Litteroinnin laajuuden taso riippuu aina alkuperäisen tutkijan tai tutkimusryhmän päätöksestä. Laajuuteen vaikuttaa aina käytettävissä olevien resurssien määrä. Litterointi kannattaa aina tehdä mahdollisimman laajasti, puheesta ei litterointihetkellä kannata jättää litteroimatta kohtia, jotka sinä hetkenä tuntuu epärelevanteilta. Litteroinnit voidaan luokitella neljään tasoon. Referoivassa litteroinnissa haastatteluäänet puretaan suurpiirteisesti, muistiinpanoissa käytetään ranskalaisia viivoja ja suoria lainauksia käytetään satunnaisesti tai pieniä puheen osia ylös kirjoittaen. Peruslitteroinnissa puhe kirjoitetaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään täytesanat pois (esim. tota, niinku, joo), toistot, keskenjäävät sanat ja äännähdykset. Eksaktissa litterointissa eli sanatarkassa litteroinnissa puhe kirjoitetaan sellaisena, mitään jättämättä pois. Keskusteluanalyttisessä litteroinnissa kirjoitetaan mahdollisimman tarkasti puhekieltä noudattaen. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014.)

Kun aineisto on kerätty ja saatu analysoitavaan muotoon, on hyvä kiinnittää huomiota aineiston organisointiin. Keruusta syntyneet aineistot tallennetaan datatiedoiksi. Datatiedostoja järjestettäessä on pohdittava millä tavalla järjestettynä aineistoa on helpoin hallita. Aineisto ei yksinomaan ole kerättävä tutkimusaineisto, vaan siihen kuuluu myös pohjamateriaali. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014.)

Laadullisessa aineistossa analyysitapoja on useita, tutkija voi muokata sekä jalostaa jo olemassa olevia tai kehittää uusia. Kvantifioivassa analyysissä tutkija voi soveltaa laadullisessa aineistossa määrällistä analyysia. Tämä tarkoittaa luokittelua erilaisten tekijöiden mukaan määrällisiin luokkiin. Teemoittelussa nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia tai tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Teemat tulevat esiin aineistoa lukemalla. Tyypittely edellyttää teemoittelua etukäteen. Aineistosta haetaan tämän jälkeen yleisempiä ideaalityyppejä. (Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja 2014.)

Kajaanin ammattikorkeakoulu opinnäytetyöpakki (2014) kirjoittaa, teemoittelun tarkoituksena on ryhmitellä ja pilkkoa aineistoa eri aihepiireihin. Teemoittelu ja luokittelu ovat hyvin lähellä toisiaan. Teemoittelussa korostuu määrän sijaan sisältö. Tästä voi tehdä myös kortiston, jossa aiheet pilkotaan pieniin aihekokonaisuuksiin. Käytin tutkimuksessani teemoittelua, litterointia ja havaintoja. Teemoittelin tutkimusongelman. Esille nousivat seuraavat teemat: millainen nykyinen ohjeistus on, mitä tarvitaan lisää, miten se hyödyttää käyttäjiä ja nopeuttaako se oppimista ja alkuajan työtä. Alussa



selvitin mitä nykyinen materiaali piti sisällään. Seuraava vaihe ottaa selville se, mitä siihen tulee lisätä, jotta siitä on hyötyä toimeksiantajalle ja lopuksi mitä mahdollisuuksia se antaa uudelle työntekijälle. Teemoittelu auttoi selkeyttämään tutkimusongelmaa.

Havainnointia hyödynsin tutkimuksen alkuvaiheessa. Sen avulla selvitin, kuinka hyvin perehdytys ja ohjeiden käyttö ovat toimeksiantajalla hallussa. Haastattelusta litteroin materiaalin kirjalliseen muotoon, joka helpotti huomattavasti aineiston tarkastelua. Litterointimuoto oli haastatteluanalyysilitterointi. Valitsin ko. tavan, koska se mielestäni antaa kaikista parhaan lopputuloksen. Kaikkien äännähdysten litterointi ei olisi antanut tutkimukselle lisäarvoa.

## **6 OSTORESKONTRAN JA MAKSULIIKENTEN OHJEKANSIO**

Tässä luvussa kerrotaan työn tulosten hankkimisesta. Ensimmäiseksi kerrotaan, mitä saatiin selville Yritys Oy:n perehdyttämisestä ja tämän perään ostoreskontran ja maksuliikenteen prosesseista. Tulokset on saatu haastattelun, havaintojen ja kokemusten perusteella.

### **6.1 Perehdytys Yritys Oy:ssä**

Yritys Oy:n perehdytys on ajatusmalliltaan hyvin selkeä ja johdonmukainen. Perehdytys tapahtuu siten, että tiiminvetäjä ohjaa aluksi henkilöä ohjelmien käytön ja yleisten toimintojen suhteen. Yleiset mallit pitävät sisällän eettisen toiminnan, työskentelyn yhteisössä, ym. toiminnan. Tämä jakso kestää n. 2–4 viikkoa. Tästä jaksosta voidaan kuitenkin todeta, että pääpaino ohjauksessa on päivittäisessä käytössä olevissa ohjelmissa. Tämän jälkeen henkilön perehdyttäjä on se työntekijä, minkä asiakkuuksia ohjattava alkaa tehdä. Yleisistä perehdytykseen liittyvistä asioista vastaa kuitenkin tiiminvetäjä. Asiakkuudesta/asiakkuuksista vastaava työntekijä neuvoo ja informoi uutta henkilöä työhön ja asiakkuuteen liittyvässä perehdytyksessä. Informoinnissa on kyse siitä, että perehdyttäjä kertoo kaiken sen tiedon asiakkaasta ja hänen toiveistaan perehdytyjälle. Näin ollen perehdytyjällä on aina sama tieto asiakkaasta ja hänen toiveistaan kuin asiakkaasta vastaavalla työntekijällä.

Tällä perehdytysmallilla on omat etunsa. Suurin hyöty tulee siitä, että kaikki tulijat perehdytetään samalla tavalla. Näin kaikilla on samat perustaidot ja -tiedot alkuvaiheessa. Se mikä mallista tekee haastavan, on alkujakson jälkeen tapahtuva muutos. Tämä voidaan kokea ongelmalliseksi, koska vielä ei tiedetä varmasti kenen asiakas on kyseessä. Varsinkin lomien tuuraukset aiheuttavat sekaannuksia. Tällöin tehtäviä hoitaa varahenkilö, jolla ei välttämättä ole viimeisintä tietoa kaikista asioista. Työsuhteen alussa asiakastöitä tehdessä uusi työntekijä ei aina tiedä keneltä kysyä neuvoa missäkin asiassa. Tämän takia neuvoa saatetaan kysyä henkilöltä, joka tuntee asiakasta vähän tai ei ollenkaan. Asia korjaantuu yleensä siten, että perehtyjä alkaa muistaa kenen työntekijän vastuulla asiakas on.

Alkuvaiheen perehdytykseen käytetty aika oli toisinaan hyvin rajallinen. Tämä johtuu siitä että, tiiminvetäjä perehdyttää tulokasta omien töidensä ohella. Toisinaan oppiminen työhön keskeytyy, koska uusi työntekijä joutuu odottamaan, että tiiminvetäjällä on aikaa auttaa ko. ongelmatilanteessa. Perehdytettävä ei saa itse lähteä soveltamaan ohjeita, koska siinä piilee suurten virheiden mahdollisuus, joiden korjaamiseen saattaisi mennä huomattavan kauan aikaa. Huomio kiinnittyy myös siihen, kuinka paljon ohjemateriaalia käytetään opastuksessa ja erityisesti sen toimivuuteen perehdytystilanteessa.

Yritys Oy:n perehdytyksessä käytetään osittain vanhentunutta ohjemateriaalia. Materiaalissa on vanhojen ohjelmien ohjeita, joita on täydennetty käsin ja poistettu ylivirheillä. Ohjeet eivät vastaa tämän päivän tasoa ja Yritys Oy onkin tämän todennut. Kuitenkin vanhentuneenkin ohjeistuksen käyttö opastuksessa tukee oppimista. Oppiminen voisi olla nopeampaa, jos ohjekansioista olisi esimerkiksi siivottu turha tieto pois. Ohjeita ja kommentteja eri tilanteisiin oli yli toista sataa sivua ja mapista pitää selata itselle oleellinen tieto. Tämäkin on otettu työssä huomioon, ja uudessa ohjekansiossa on painotettu tiedon löytymisen helppoutta. Toteutus tapahtuikin siten, että jokainen työvaihe on eritelty omaksi sähköiseksi tiedostokseen, josta sen löytää nopeasti ja vaivattomasti.

Yritys Oy:ssä on ollut muutamia yksittäistapauksia, jossa uutta työntekijää ei ole perehdytetty taloon tullessa tai perehdytys on ollut hyvin nopea ja pinnallinen tapahtuma. Tällöin uusi työntekijä oppi työn virheiden kautta. Näissä tapauksissa henkilö kertoi toivovansa, että häntä olisi opastettu alkuun työssään. Näin olisi säästyty työ-

aikaa laskutettavaan työhän, nyt aikaa meni virheiden korjaamiseen. Tämän johdosta ei voida vetää suurempia johtopäätöksiä. Kuitenkin voidaan todeta, että uuden tulijan koulutukseen tulisi varata perehdytyksestä vastaavalle henkilölle riittävästi aikaa. Tämän avulla saavutetaan selkeä hyöty työntehokkuudessa ja tarkkuudessa.

## **6.2 Ostoreskontran ja maksuliikenteen prosessit**

Päivittäinen ostoreskontra- ja maksuliikenneprosessi vaihtelevat asiakkaan toiveiden mukaan. Voidaan todeta kuitenkin, että tietty prosessin perusrunko on olemassa. Päivän ensimmäinen työ on tilitositteiden (TITO) kirjaaminen ja näiden siirtäminen kirjanpito-ohjelmaan. Näin saadaan reskontran välitilit täsmättyä ajan tasalle sekä voidaan todeta, että pankkitili/pankkitilien saldot ovat oikein. Seuraavana vaiheena on ostolaskujen putkitus, tarkistus sekä siirto kirjanpitoon ja reskontraan. Laskujen putkitus tarkoittaa toimenpidettä, jossa laskun tiedot tarkistetaan, mahdollisesti tiliöidään (sopimuksen mukaan) ja lähetetään tarkastajalle. Mikäli tiliöintiä ei ole suoritettu ennen lähettämistä, tarkastaja tiliöi ja lähettää sen hyväksyjälle. Hyväksyjä hyväksyy ja siirtää laskun reskontranhoidtajalle, joka tarkistaa mahdolliset kommentit kierrosta ja siirtää laskun kirjanpitoon ja reskontraan. Viimeinen vaihe on maksuaineiston muodostaminen. Aineisto muodostetaan niistä laskuista, jotka ovat siirretty reskontraan ja joiden eräpäivä on aineistonmuodostamispäivä tai aikaisempi. Kun hoidetaan useampaa asiakasta, kaikkien asiakkaiden tilitositteet kirjataan ja siirretään, minkä jälkeen aletaan suorittaa laskujen kierrätystä. Prosessiin liittyy myös paljon erilaisia yksittäisiä ja irrallisia tapahtumapyyntöjä. Pyynnöt voivat tulla asiakkaalta, eri viranomaistahoilta, tilintarkastajalta, kolmannelta osapuolelta yms.

Ostoreskontran ja maksuliikenteen ohjeiden tulee olla helppolukuisia, ne on löydettävä nopeasti ja niissä oleva tieto on oltava ajan tasalla. Kaiken tiedon tulisi myös kattaa nykyiset ohjelmat. On osoitettu, että jos sivulla on paljon tekstiä ja vähän kuvia ja ohjeita on täydennetty ajan mittaan kynällä, mitään poistamatta, silloin ohjeita ei ymmärretty riittävän tarkasti ja lukijalle jää tällöin liikaa tulkinnanvaraa ohjetta lukiesaan.

### 6.2.1 Ohjekansion laatiminen

Tutkimusta tehdessä luin nykyistä ohjekansioita useaan kertaan, jotta sain kuvan siitä, mitä ohjeistuksesta puuttuu tai mitä kannattaa tehdä toisin, jotta työn pystyy tekemään sujuvammin sekä tarkemmin. Havaintoja pystyin tekemään vain rajatun ajan, koska henkilöt oppivat käyttämään ohjelmia jo noin kuukauden harjoittelun jälkeen, minkä jälkeen he eivät enää tarvinneet ohjeistusta.

Omat kokemukseni kirjasin tutkimuksen ensimmäisiltä kahdelta viikolta päivittäin. Tämän jälkeen kirjasin tapahtumia viikkotasolla. Suurin osa havainnoista tuli ensimmäisinä viikkoina. Havainnoinnin loputtua siirryin keskustelun – myös epävirallisten kahvipöytäkeskustelun – kautta selvittämään, mitä ongelmakohtia harjoittelijat ja toiset työntekijät olivat havainneet ohjeistuksessa.

Keskusteluissa kävi selväksi, että nykyiset ohjeet eivät enää vastaa nykytilannetta tiimissä. Osa ohjeiden käyttöjärjestelmistä on poistunut käytöstä ja uusia ohjelmia on tullut tilalle ja näihin ei ole minkäänlaisia ohjeita. Käytössä olevien järjestelmien ohjeisiin oli tehty täydennyksiä yliviivaamalla vanha tieto ja lisäämällä käsin uusia ohjeita. Useilla sivuilla oli yliviivattu jo kertaalleen täydennettyä ohjetta ja kirjattu jälleen uusi ohje. Näin ohjeista oli tullut erittäin vaikealukuisia ja epäselviä. Kansio on sen verran käytetty, että sieltä tippuu sivuja ja ohjeita on myös hukkunut muiden papeiden joukkoon.

Kun olin saanut havaintojen, keskustelujen ja haastattelun perusteella kuvan siitä millälaiset ohjeet Yritys Oy halusi itselleen, aloitin niiden laatimisen. Ohjeista jätin pois entisen laskujenkierrätysohjeen, koska se ei ole enää käytössä. Loin kokonaan uuden ohjeen laskujenkierrätysohjelmaan. Muut ohjeet päivitettiin vastaamaan nykytilannetta Yritys Oy:ssä. Koko Yritys Oy:ssä suoritettun harjoittelun ajan pidin mielessä, että tulen laatimaan ja päivittämään heille ohjekansion. Tämä auttoi hahmottamaan sitä, kuinka ohjeet kannattaa kuvata ja kirjoittaa, kun lukijana on uusi työntekijä tai harjoittelija. Yritys Oy hyväksyi ohjeiden teon tässä muodossa.

Otsikkotiedot
Historia & kommentit
Liitteet (0)

Valitse laskutyyppi

Organisaatioyksikkö:  
Tieke Tietoyhteiskunnan Kehittämis
Laskutyyppi:  
Purchase Invoice

\* Toimittajan tunnus:

Toimittajan nimi:

Toimittajan pankki IBAN:

Toimittajan pankki BBAN:

Toimittajan pankki BIC:

\* Laskun pvm.:

\* Laskun numero:
NON\_INVOICE

Viitenumero:

Viesti:

\* Eräpäivä:

\* Valuuttatunnus:

\* Vaihtokurssi (yhtiö):

\* Bruttosumma:

Bruttosumma (yhtiö):
0,00

Maksuehdon tunnus:

Maksuehdon nimi:

Käteissumma:
0,00

Summa kassa-ale huomioon:
0,00

Kassapäivä:

Saapumispäivämäärä:
27.8.2014

Sopimusnumero:

Ostotilauksen numero:

Käteisprosentti:

Yhteyshenkilö:

\* Kirjauspäivä:

Skannauspalvelun ID:

Skannausraportin tunnus:

☐ Edelleenlaskutettava

Kommentti edelleenlaskutettavaan:  
fe51f2be6add466299444f988753d

☐ Lähetä lasku suoraan hyväksyjälle

### KUVA 13. Liitetiedostona oleva ohjekansio, Basware

Ohjeistus haluttiin sähköiseen muotoon, josta sitä on helppo tarvittaessa täydentää ja muokata. Kuvassa 13 nähdään millaisesta ohjeistuksesta on kyse; kuva on kuvakaappaus laskujen kiertojärjestelmästä. Oikean laskun kohdalla kuvassa 13 olisi tiedot suurlta osin täytettynä kentissä, jolloin puhutaan laskun tarkistuksesta ja kiertoon laittamisesta. Tähän kuvan 13 näkymään liittyy vielä tekstiosuus, jossa kerrotaan, mitä tuosta kuvasta pitää tarkistaa ja kuinka mahdolliset korjaukset tehdään.

#### 6.2.2 Ohjekansion käyttö

Ohjeistuksen tein Word-tiedostona, minkä Yritys Oy kopioi sen OneNote tiedostoksi. Tämä lisättiin Yritys Oy:n sisäiseen verkkoon, jossa kaikki työntekijät pääsevät sitä tarkastelemaan. Näin varmistettiin, että ohjeet ovat kaikkien saatavilla aina. Tällä hetkellä ohjeistuksen edeltävää työtä tehdään vain Yritys Oy:ssä, mutta satunnaisesti sitä käyttävät myös Yritys X:n kirjanpitäjät. Aikaisemmin ohjeistus kirjanpitäjille piti antaa joko puhelimitse tai sähköpostilla.

Uusien työntekijöiden ja varsinkin harjoittelijoiden kohdalla perehdytys helpottuu huomattavasti. Tiiminvetäjä mukaan harjoittelijalle tai uudelle työntekijälle ei jää riittävää muistijälkeä, jos ohjelman toiminnot käydään kerran läpi. Kun läpikäymiset tukena on kuvallisia ohjeita havainnollistamassa, itsenäisen työskentelyn mahdollisuus helpottuu ja nopeutuu. Ohjeistuksella on erityisen suuri merkitys Yritys Oy:ssä, koska

se pyrkii pitämään harjoittelijoita jatkuvasti talossa. Tämä tarkoittaa sitä, että kun yksi lähtee, niin toinen aloittaa päivän tai viikon sisällä. Tehdessäni tämän tutkimuksen haastattelua, Yritys Oy:ssä oli kolme harjoittelijaa ja heidän lopettaessaan harjoittelunsa uusia harjoittelijoita oli tulossa.

Ostoreskontran ja maksuliikenteen ohjekansio sisältää yhteensä kahdeksan tiedostoa. Ensimmäisessä tiedostossa on aloitussivu, jossa kerrotaan, mistä ohjelmat löytyvät ja millä tunnuksilla niihin kirjaudutaan. Jokaisen ohjetiedoston alussa kerrotaan muutamalla sanalla, mitä ohje tarkoittaa ja missä ohjelmassa se tehdään. Varsinaiset ohjeet ovat maksujenkuittaus, viitesuoritusten haku, pankkitiliotteiden tiliöinti ja siirtäminen (TITO), tilitapahtumien kohdistus, maksuaineisto, Basware ja uuden toimittajan luominen. Ohjeiden kolme ensimmäistä kohtaa liittyvät toisiinsa. Tämä johtuu siitä, että kun maksu kuitataan kirjanpito-ohjelmassa eränä tai manuaalimaksuna, se tulee kuitata samalla tiliotteelta. Samoin kuin edellä, viitesuoritus kirjataan kirjanpito-ohjelmassa ja tiliotteelta. Tässä käytettävät ohjelmat ovat Microsoft Navision neljä tai viisi ja Opus Capita tilienhallinta. Näin tehtäessä varmistetaan, että tapahtumat ovat todella toteutuneet molemmissa ohjelmissa ja kuittaukset eivät jää tekijän muistin varaan. Näin ollen reskontrien välitilien saldot täsmäävät aina. Jos tilit eivät täsmää, on kirjaus/kirjaukset tehty väärälle tilille. Tästä päästäänkin seuraavaan ohjeeseen ja siihen, kun kirjaus on tehty oikein ja tilit eivät täsmää. Tällöin pitää tehdä tilitapahtumien kohdistaminen. Tässä ohjeessa on kyse siitä, että syystä tai toisesta jokin maksu ei nouse maksuerään, kun se kuitataan. Toinen vaihtoehto on se, että maksu on maksettu manuaalimaksuna ennen kuin varsinainen lasku on ehditty siirtää kirjanpito-ohjelmaan. Tällöin maksu ja lasku joudutaan kohdistamaan toisiinsa manuaalisesti.

Maksuaineistossa kerrotaan kuinka aineisto luodaan Navisiossa ja siirretään Opus Capita Maksatusplussassa, sekä mitä Maksatusplussassa tarvitsee tehdä, jotta aineisto menee pankkiin ja siellä maksuun. Basware on laskujenkierrätysohjelma, jossa tulleet laskut tarkistetaan ja tarvittaessa tiliöidään sekä lähetetään laskun tarkastajalle. Tässä ohjeessa kerrotaan myös siitä, miten toimia, jos lasku on lähetetty aluksi väärälle henkilölle. Ohjeessa kerrotaan myös, kuinka tarkastaa kierrossa olevat laskut ja korjata mahdolliset virheet, esim. jos lasku on lähetetty väärälle henkilölle, kuinka tämä korjataan. Viimeisenä kohtana ohjeessa käsitellään uuden toimittajan luomista. Tämä taas liittyy Baswareen, jossa tulee toisinaan esille, että toimittaja ei ole maksajan ohjelmis-

ton tiedoissa. Tällöin toimittaja luodaan, jotta lasku voidaan kierrättää laskujenkierto-ohjelmassa ja tehdä muut tarvittavat toimet kirjanpito-ohjelmassa.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUS**

Luvussa käydään läpi työn luotettavuutta, toimenpidesuosituksia ja johtopäätöksiä työstä. Lisäksi kerrotaan, mitä teoria sanoo luotettavuudesta ja kuinka se suhteutuu tähän työhön. Luvussa käsitellään myös työn jatkokehitysmahdollisuuksia sekä toimeksiantajalle tehtäviä jatkotoimenpidesuosituksia.

### **7.1 Perehdytyksen toteutus ja ohjekansion hyödyntäminen**

Perehdytyksen osalta suosittelen selkeää mallia sen suhteen kuka ohjaa uutta henkilöä koko perehdytyksen ajan. Tässä kannattaa ottaa huomioon myös mahdolliset lomat ja niiden vaikutus ohjaukseen. Suosittelen myös, että ohjaajalle annetaan riittävästi aikaa hoitaa perehdytys, näin varmistetaan ohjattavan nopea oppiminen ja parempi motivaatio työtehtäviin. Suosittelen myös, että toimeksiantaja päivittää ohjeistusta aktiivisesti eli aina, kun ohjeisiin tulee muutoksia. Myös tilanteessa, jossa ohjelmisto vaihtuu, tulee tehdä uudet ohjeet. Näin saadaan varmistettua, että opastettavalla on aina ensisijainen tieto ohjeista ja hän saa tehtyä työn tehokkaasti ilman turhia virheitä. Ohjeiden päivittämiseen tulisi määrätä vastuuhenkilö, joka huolehtii siitä, että ohjeet ovat ajan tasalla ja tekee tarvittavat muutokset.

Perehdyttämisessä tietoa annetaan koko organisaatiosta. Syvälinen perehtyminen yritykseen antaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä oma työ selvästi osana organisaatiokokonaisuutta. Tämä auttaa omaan työhön motivoitumisessa. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä omaehtoiseen ongelmanratkaisuun. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143.) Perehdyttäminen on tärkeä prosessi, erityisesti nykyisessä tietoyhteiskunnassa, koska muutokset työelämässä ovat nopeita. Perehdyttämisen hyödyt korostuvat tällöin. Hyvästä perehdyttämisestä on hyötyä työntekijälle ja organisaatiolle, siitä seuraa molemminpuolinen luottamus, epävarmuuden väheneminen, sopeutuminen työyhteisöön, työn oppiminen, osaamisen esille saaminen, työntekijän kasvava mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan. (Lepistö 2000, 63–64.)

Työpaikalla toteutettavat ennakkovalmistelut edeltävät varsinaista perehdyttämistä. Esimies kertoo työryhmälle etukäteen tulokkaasta ja hänen saapumisestaan yritykseen. Mikäli vastaanottaja ei ole työntekijän vastaava esimies, siitä tulee sopia työyhteisössä ennen kuin tulija saapuu. (Kangas 1995, 48.)

Perehdytys on tärkeää henkilöstön kehittämisen kannalta. Perehdytystoimenpiteiden avulla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn ja palvelun laatua, vähennetään virheitä, lisätään työn sujuvuutta, ennalta estetään työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. Kun yritys suunnittelee ja toteuttaa perehdytyksen hyvin, tämä auttaa yritystä saavuttamaan paremman tuottavuuden ja menestyksen. Tämä perustuu siihen, että työntekijät osaavat työnsä ja pystyvät panostamaan tehokkuuteen ja työn laatuun. (Työturvallisuuden verkko 2014.)

Annetulla palautteella on oppimisen kannalta ensiarvoisen tärkeä merkitys. Ilman palautetta ei oppimista juuri tapahdu. Palautteen ansiosta oppija saa hyväksymisen suoriutukselleen ja voi korjata sekä parantaa sitä. Ilman tätä uuden oppimista ei voida ohjata tarkoituksenmukaisella tavalla. Opastajan antamalla palautteella on merkittävä rooli työtehtävien oppimisessa ja on tärkeää kannustaa opastettavaa antamaan palautetta opastajalle. (Lepistö & Saarinen 2002, 17.)

Ohjeistus on ollut valmiina lokakuusta 2014 lähtien, jolloin ne toimitettiin toimeksiantajalle. Toimeksiantaja on antanut erittäin positiivista palautetta valmiista ohjeistuksesta ja se otettiin välittömästi käyttöön. Siitä on ollut suuri hyöty uusien harjoittelijoiden perehdytyksessä. Tämä on auttanut myös perehdyttäjää, näin ollen hänelle on jäänyt enemmän aikaa omien töiden tekemiseen. Näin ollen perehdyttäjällä on ollut aikaa ja mahdollisuus paneutua perehdytykseen syvällisemmin. Toimeksiantaja on kokenut ohjekansion hyödylliseksi ja tarpeelliseksi.

Työtä voitaisiin kehittää eteenpäin siten, että Yritys Oy:ssä luotaisiin yhtenäinen perehdytysprosessi ja sille määrättäisiin vastuuhenkilö, joka vastaisi prosessin kehityksestä, suunnittelusta ja toteutuksesta. Tästä prosessista luotaisiin samantyylinen ohjeistus kuin ohjelmista. Perehdytyksenohjeistus sisältäisi vastuualueet siitä kuka perehdyttää tietyn alueen, ja kuka on vastuu henkilön sijainen tämän poissa ollessa. Tässä pitää olla myös, selkeä yhdenmukainen toimintamalli, jota jokainen perehdyttäjä noudattaa. Perehdytystilanteesta luotava toimintamalli ja toimintamallissa tulisi olla loppukes-



kustelu, keskustelun avulla perehdyttävä ja perehdytysohjeistusta voidaan muokata palvelemaan paremmin perehtyjää ja hänen tarpeitaan oppimistilanteessa. Ohjeen avulla periaatteessa kuka tahansa vakituinen työntekijä voisi suorittaa perehdytyksen aina samalla tavalla. Tästä olisi hyötyä yritykselle ja uudelle työntekijälle.

## 7.2 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen perusta on aineisto, jota voidaan laadullisessa tutkimuksessa tuottaa tutkimuksen kuluessa. Se voi myös koostua valmiista aineistosta. Mikäli tutkimuksessa käytetään valmista aineistoa, tällöin on selvittettävä mistä se löytyy. Jos aineistoa tuotetaan tutkimuksen kuluessa, tällöin on suunniteltava aineistonhankinta huolellisesti. (Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013b.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on yksi monista tieteellisistä tutkimuksen suuntauksista. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan kohteen laatua ja ominaisuuksia. (Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013a.)

Tutkijan alkuvaiheen valinnoista tutkimusprosessissa riippuu se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelma saattaa ohjata menetelmien ja analyysien valinnassa. Kertyneen aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä. Tutkija selvittää analyysivaiheessa minkälaisia vastauksia hän on saanut ongelmiinsa. Voi käydä myös niin, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, kuinka ongelma olisi pitänyt oikeasti asettaa. Ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus. Tässä vaiheessa pitää selvittää kaksi seikkaa; sisältyykö aineistoon virheellisyyttä ja puuttuuko siitä tietoja. Toisessa vaiheessa on mahdollinen tietojen täydentäminen uudella kyselyllä ja kolmantena vaiheena on aineiston tallentaminen analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Hirsjärvi ym. (2009, 232–233) mainitsevat, että luotettavuuden kannalta tärkeää on, että tutkija selittää tarkasti tutkimuksen kulun kaikki vaiheet. Tutkimuksessa olisi tuotava esille olosuhteet, jossa haastattelu tehtiin, eli missä ja miten aineisto kerättiin. Mahdolliset vastoinkäymiset tutkimuksessa olisi myös hyvä tuoda esille. Lisäksi oma arvio on tärkeää luotettavassa tutkimuksessa. Tutkimustuloksia on peilattava teoriaan, jotta tarkkuuden vaatimukset täyttyisivät.

Kehitystyön kannalta laadullinen tutkimus on hyvä vaihtoehto. Laadullisen menetelmän tietoa voidaan kerätä monella tavalla. Näitä tapoja ovat muun muassa haastattelu, päiväkirja, valokuvat ja keskustelut. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään myös valmista aineistoa. Nykypäivänä myös sosiaalisesta mediasta saadaan tutkimusaineistoa helposti ja sitä voidaan analysoida kuten mitä tahansa muuta laadullisen tutkimuksen aineistoa. (Inspirans 2013.)

Työtä aloittaessani olin huolissani siitä, pystynkö olemaan puolueeton tutkimusta tehdessäni ja kuinka harjoitteluni vaikuttaa työn luotettavuuteen tai sen lopputulokseen. Tutkimusta tehdessä kirjasin päivittäiset havainnot päiväkirjaan, joko suoraan havainnointihetkellä tai sitten harjoittelupäivän jälkeen. Toimin samoin keskusteluista esiintulleiden havaintojen kanssa. Haastattelu tehtiin Yritys Oy:n neuvotteluhuoneessa, jotta mahdolliset häiriöt eivät häiritse tapahtumaa. Haastattelun alustavat kysymykset olin antanut haastateltavalle etukäteen, jotta hän pystyisi valmistautumaan niihin ja saisin syvällisemmät vastaukset kysymyksiin. Haastattelun edetessä kysymykset muokkaantuivat lopulliseen muotoonsa. Haastatteluja tehtiin yksi ja se nauhoitettiin jatkokäsittelyä varten.

Käytin hyväksi Yritys Oy:n sen hetkistä ohjemateriaalia tutkimuksessa. Kävin materiaalin huolellisesti läpi, jotta pystyin tekemään syvällisempiä havaintoja ja muodostamaan haastatteluun kysymyksiä aiheesta. Tutkimukseni aikana huomasin, että ohjemateriaalista oli irronnut sivuja ja että sitä oli täydennetty käsin. Tämän myötä siitä oli tullut vaikeasti luettava. Omia havaintoja täydensin keskusteluilla toisten työntekijöiden kanssa. Tämän tein sen vuoksi, jotta saisin varmuuden siihen, että olin saanut riittävästi tietoa havaintojeni tueksi. Myös haastattelu antoi varmuutta siitä, että olin havainnoinut ostoreskontran ja maksuliikenteen ohjekansion ongelmat oikein.

Vaikka olin hyvin tiiviisti yhteydessä Yritys Oy:öön ja suoritin heillä syventävää harjoittelua, niin tutkimukseni on luotettava. Perustan näkemykseni siihen, mitä teoria osoittaa tutkimuksen luotettavuudesta. Kirjasin kaikki havainnot ja näihin liittyvät keskustelut, sekä äänitin ja litteroin haastattelun. Luotettavuutta lisää se, että kerron missä haastattelu tehtiin, ketä haastateltiin ja millaisissa oloissa. Kerron avoimesti myös, että käytin Yritys Oy:n aikaisempaa materiaalia hyväkseni tutkimusta tehdessäni sekä uuden ohjeistuksen luomisessa.

## 8 LOPUKSI

Sain opinnäytetyön aiheen samasta paikasta, jossa suoritin liiketalouden koulutusohjelmaan liittyvää syventävää harjoittelua. Alkuperäisen toimeksiannon sain tammi-kuussa 2014. Silloinen aihe oli ohjekansio hieman eri ohjelmille, kuin mitä nykyinen työni käsittelee sekä asiakkaan ohjekansio. Alkuperäinen toimeksianto muuttui aika-tilallisista syistä. Toimeksiantaja vaati, että työn sai aloittaa vasta harjoittelun loppupuolella ja koska asiakaskansiot olisi pitänyt tehdä jo ennen harjoittelun aloittamista, tästä suunnitelmasta luovuttiin. Aiheen rajaaminen tuli Yritys Oy:n puolelta.

Ohjekansion hyväksyjänä on toiminut Yritys Oy:n puolelta reskontran tiiminvetäjä. Saatuaani ohjekansion ensimmäisen version valmiiksi, annoin sen hänellä kommentoitavaksi ja hän teki muutosehdotuksia. Tiiminvetäjä oli alusta asti tyytyväinen ohjekansion asiasisältöön ja korjausehdotukset koskivat lähinnä ohjekansion visuaalista puolta. Lisäksi ohjekansioon lisättiin luomispäivämäärät jatkossa tulevia mahdollisia päivityksiä varten.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja antoisa prosessi. Olen ilokseni huomannut, että olen saanut konkreettista hyötyä opinnäytetyön kirjoittamisesta. Tutkimuksen teoreettiseen puoleen tutustumisen ja tutkimuksen myötä olen saanut perehtyä ostoreskontra- ja maksuliikennejärjestelmiin ja tätä tietämystä pystyn varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa. Olen kaikin puolin tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja mielestäni se täyttää kaikki sille ennakoon asetetut tavoitteet. Yritys Oy:n edustaja on sanonut, että työstä on jo ollut heille suuri hyöty perehdytyksessä. Näin ollen työstä hyötyvät myös uudet harjoittelijat ja työntekijät reskontra- ja maksuliikennetiimissä.

## LÄHTEET

Aho, Mika 2012. Mittaaminen, työkalut, prosessit osana suorituskyvyn johtamista. WWW-dokumentti <http://rongo.fi/blogi/mittaaminen-tyokalut-ja-prosessit-osana-suorituskyvyn-johtamista>. Päivätty 2.5.2012. Luettu 2.6.2014.

Eskola, Jari, Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Finanssialan keskusliitto 2008. ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli. PDF-dokumentti [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO\\_9001\\_2008\\_Laatukasikirjan\\_laatimismalli\\_FK2009.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf). Ei päivitys tietoa. Luettu 3.6.2014

Finlex. Ajantasainen lain säädäntö 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Päivätty. 23.8.2002. Luettu 12.5.2014.

Granlund, Markus, Malmi, Teemu 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY

Heinonen, Jaakko, Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otabind.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-paino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paulu 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Ihantola, Eeva-Mari, Kauhanen, Hanna, Leppänen, Pasi & Sihvonen, Irene 2008. Yrityksen kirjanpito – perusteet ja sovellusharjoitukset. Helsinki: Yliopistopaino.

Inspirans. Asiakasymmärryksen asiantuntija 2013. Tiedon keruu ja aineistot. WWW-dokumentti. <http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus/tiedonkeruu-ja-aineistot>. Päivitetty 12.2.2014. Luettu 4.4.2014.

Joseph, Chris 2014. What is orientation in the workplace?. WWW-dokumentti. <http://smallbusiness.chron.com/orientation-workplace-10355.html>. Päivitetty 18.9.2014. Luettu 19.9.2014.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. HTML-dokumentti. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc>. Päivitetty 5.10.2012. Luettu 28.5.2014.

Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013a. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti [https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen\\_tutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen_tutkimus). Päivitetty 4.4.2014. Luettu 4.4.2014.

- Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa 2013b. Tutkimuksen toteuttaminen. WWW-dokumentti  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Päivätty 7.4.2014. Luettu 7.4.2014.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014. Teemoittelu. WWW-dokumentti.  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadullTeemoittelu.aspx>. Päivitetty 7.4.2014. Luettu 7.4.2014.
- Kallio, Tiina, Kurki, Arja, Salmi, Marjaana, Tamminen-Vesterbacka, Tutta 2010. Matkalla ohjaajuuteen. Helsinki: Kirjapaja.
- Kangas, Pirkko. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kankkunen, Kari, Matilainen, Esa, Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert, S, Norton, David, P 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Kjelin, Eija, Kuusisto, Pia-Christian 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kuchinke, K, Peter 1999. Philosophical foundations of human resource development. PDF-dokumentti. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED438477.pdf>. Ei päivitys tietoa. Luettu 3.6.2014.
- Laamanen, Kai, Laine, Risto O, Pääkkönen, Juha, Vakkuri, Jorma, Vallinoja, Veli, Väyrynen, Pekka 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatuokeskus
- Laamanen, Kai 2002. Johdon liiketoiminta prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen laatuokeskus.
- Laamanen, Kai 2005. Johdon suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatuokeskus.
- Laamanen, Kai, Tinnilä, Markku 2009. Terms and concepts in business process management. Helsinki: The federation of Finnish technology industries.
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY pro.
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>. Päivitetty 19.11.1993. Luettu 3.10.2014.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Päivitetty. 20.1.2006. Luettu 3.10.2014.

Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, Irma, Saarinen, Heikki 2002. Työn oppiminen ja opettaminen. Helsinki: SSTL

Leppiniemi, Jarmo 2009. Rahoitus. Helsinki: WSOY

Lindfors, Hannele 2011. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Nieminen, Kyösti 2014. Ei turhaa pökkurointia. Helsingin Sanomat 15.6.2014, D4.

Oulun yliopisto 2006. Laadun johtaminen. WWW-dokumentti.  
[http://www.kotu.oulu.fi/sytrim/video/recycle/content/4\\_6.html](http://www.kotu.oulu.fi/sytrim/video/recycle/content/4_6.html). Päivätty 16.11.2006.  
 Luettu 2.5.2014.

Oulun yliopisto 2009. Perehdyttämisoas. PDF-dokumentti.  
<http://www.oulu.fi/laaturyo/auditointi/naytot/perehdyttamisopas.pdf>. Päivitetty  
 6.10.2009. Luettu 4.6.2014.

Pelastuslaki 29.4.2001/379. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>. Päivitetty 29.4.2001. Luettu  
 3.10.2014.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttämien ja opastus. PDF-dokumentti.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf). Päivitetty  
 4.5.2009. Luettu 19.9.2014.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Poikela, Esa 2005. Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopisto

Rauste-Von Wright, Maija, Liisa, Von Wright, Johan, Soini, Tiina 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSO

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelututkimus, tilanteet ja vuoro-vaikutus. Jyväskylä: Gummerus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Aineiston hankinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6.html>. Päivitetty 30.10.2012. Luettu 7.4.2014.

Satakunnan ammattikorkeakoulu 2014 Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja. WWW-dokumentti.  
<http://hui01.bh.spt.fi/vk/sotepo/tmrt.nsf/htmlview/2920C7112C216ED5C2257114003CDB89>. Päivitetty 19.11.2014. Luettu 19.11.2014.

Suomen standardisoimisliitto SFS Ry. Hallintajärjestelmästandardit ja niiden yhdistetty käyttö. WWW-dokumentti.  
[http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/hallintajarjestelma-standardit\\_ja\\_niiden\\_yhdistetty\\_kaytto](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/hallintajarjestelma-standardit_ja_niiden_yhdistetty_kaytto). Päivitetty 29.9.2014. Luettu 1.10.2014.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi

Suutari, Vesa 2005. Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Helsinki: Edita

Heeros 2014. Sähköisen taloushallinnon käsikirja. WWW-dokumentti.  
<http://sahkoisentaloushallinnonkasikirja.fi/ostolaskujen-arkistointi/>. Päivitetty 1.11.2014. Luettu 1.11.2014.

Talouselämä 2009. Työn kehittäminen: Kehittämisen seitsemän kompastuskiveä. WWW-dokumentti.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kehittamisen+seitseman+kompastuskivea/a2069190>. Päivitetty 25.11.2009. Luettu 22.9.2014.

Taloussanomat 2014. Taloussanakirja: reskontra. WWW-dokumentti.  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?termi=reskontra>. Luettu 31.8.2014. Päivitetty 31.8.2014.

Tilastokeskus 2013. Virsta Virtual Statistics. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. WWW-dokumentti. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.  
Päivitetty 4.4.2014. Luettu 4.4.2014.

Tuurala, Timo 2010. Laatu, yhteiskunta, kehittäminen. WWW-dokumentti.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu 1.5.2014.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Päivitetty. 26.1.2001. Luettu 3.10.2014.

Työsuojeluhallinto. Opetus ja ohjaus. WWW-dokumentti.  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/opetus-ohjaus>. Päivätty 30.12.2013. Luettu 12.5.2014.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Päivitetty 21.12.2001. Luettu. 3.10.2014.

Työturvallisuuden verkko 2014. Perehdyttäminen ja opastus. WWW-dokumentti.  
[http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?main\\_select=6&sub\\_select=2](http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?main_select=6&sub_select=2). Päivätty 23.7.2014. Luettu 23.7.2014.

Työturvallisuudenkeskus 2007. Perehdyttämisen tarkastuslista. WWW-dokumentti.  
[http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttämisen\\_tarkistuslista.pdf](http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). Päivitetty 2007. Luettu 19.9.2014.

Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. WWW-dokumentti. <http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/perehdyta-hyvin>. Päiväty. 23.9.2011. Luettu 12.5.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Päivitetty. 23.8.2002. Luettu 3.10.2014.

Vahtolammi, Kari 2012. Demingin ympyrä. WWW-dokumentti. <http://www.cowboykoodari.com/koodari/demingin-ympyra/>. Päivitetty 16.7.2012. Luettu 3.10.2014.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014. Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>. Päivitetty 19.2.2014. Luettu 19.11.2014.